

[Uvodnik](#)

/ Cvjetana Plavša-Matić

[Opći odnos javnosti prema udrugama pozitivniji je nego što su to pokazala sva dosadašnja istraživanja](#)

/ dr. Renata Franc

[Odnosi s javnošću u organizacijama civilnog društva uzimaju sve više maha](#)

/ *mr.sc. Suzana Kunac, B.a.b.e.*

[U odnosima s javnošću organizacija civilnoga društva povod za stvaranje publiciteta važniji je od prezentacije same organizacije](#)

/ mr.sc. Božo Skoko

[Kako dobro pripremiti i uspješno provesti komunikacijsku kampanju](#)

/ dr. sc. Mirela Holy

[Gerilske taktike komunikacije: šok-terapijom do pozornosti javnosti](#)

[Greenpeace je razvio svoju metodologiju za provedbu nenasilnih, medijima atraktivnih akcija, kojima javno upozorava na ekološke probleme](#)

/ Sanja Čavec Kavicki

[Pojmovnik civilnoga društva: zagovaranje](#)

/ Sanja Sarnavka

[Predstavljamo korisne web stranice: \[www.huoj.hr\]\(http://www.huoj.hr\)](#)

[Novosti u izdavaštvu - Planiranje i upravljanje kampanjama](#)

/ Anne Gregory

[Mit o društvenoj odgovornosti poduzeća](#)

/ Deborah Doane, Stanford Social Innovation Review

[IPA - novi financijski instrument za pretpristupno razdoblje](#)

/ Nataša Mikuš

[Pitate/Odgovaramo](#)

/ mr. sc. Marija Zuber, Računovodstvo i financije

[Sa svih strana](#)

[PETA u Libanonu](#)

Uvodnik

Poštovane čitateljice i poštovani čitatelji,

pred vama je dvobroj časopisa "Civilnodruštvo.hr" u kojem govorimo o jednoj poprilično neistraženoj temi, barem u Hrvatskoj, a to su odnosi s javnošću u organizacijama civilnoga društva odnosno u neprofitnom sektoru u cjelini.

U razgovoru s aktivistima i djelatnicima organizacija civilnoga društva gotovo uvijek ćete čuti da su dva najveća problema koja imaju u svom djelovanju: prostor i financijska sredstva. U novije vrijeme vrlo često uz ova dva problema navodi se i slaba vidljivost rada organizacija civilnoga društva u javnosti te poteškoće koje imaju organizacije pri pokušajima da predstavljaju svoje aktivnosti.

Stoga nam je osobito drago da upravo časopis "Civilnodruštvo.hr" objavljuje prve stručne članke o toj temi u Hrvatskoj, a koji govore o specifičnostima odnosa s javnošću u neprofitnim organizacijama odnosno organizacijama civilnoga društva. Dvobroj uz to donosi pregled izuzetno zanimljivih prikaza kako se vode odnosi s javnošću u zemlji i inozemstvu, o načelima vođenja komunikacijskih kampanja, o načinu komuniciranja s medijima i ciljanom javnošću, o oblikovanju poruke kojom se želi privući pozornost javnosti te o tome kako dobro pripremiti i uspješno provesti komunikacijsku kampanju s praktičnim naputcima i primjerima dobre prakse.

Pored toga donosimo i članak o društvenoj odgovornosti poduzeća kojim se "razotkriva" mit o tom pokretu koji je postao prioritet svih vodećih svjetskih poduzeća. Nakon što je časopis "The Economist" prošle godine posvetio cijelo jedno izdanje temi društvene odgovornosti poduzeća, članak koji možete pročitati u časopisu "Civilnodruštvo.hr" prvo je cjelovito sagledavanje ovog fenomena s aspekta organizacija civilnoga društva, ali i rastućih izazova globalizacije koji su već pred nama.

A pred nama su i novi oblici pomoći Hrvatskoj od strane Europske unije u pretpristupnom razdoblju čime se bavi članak o IPA-i odnosno Instrumentu za pomoć državama kandidatkinjama kojim se podupire njihova priprema za punopravno članstvo u Uniji.

U ovom dvobroju časopisa svim pretplatnicima poklanjamo hrvatsko izdanje stručne, i nadasve praktične knjige "Planiranje i upravljanje kampanjama" autorice Anne Gregory u izdanju Hrvatske udruge za odnose s javnošću. Svima onima koji se pripremaju za organiziranje kampanje, ali i onima koji u tome već imaju neko iskustvo, ova knjiga bit će dragocjeni vodič kroz postupak planiranja i upravljanja kampanjama s jednostavno predstavljenom abecedom komunikacije s javnošću.

Stalne rubrike: "Pojmovnik civilnoga društva", "Pitate? Odgovaramo." i "Sa svih strana" već tradicionalno donose kratke zanimljivosti iz svijeta aktivizma, međunarodnih odnosa, ali i odgovore na pitanja vezana uz profesionalno i odgovorno vođenje računovodstva organizacija civilnoga društva.

Nadamo se da ćete tekstove objavljene u ovom broju sa zanimanjem pročitati te da ćete se odlučiti, ako to do sada još niste, na pretplatu na časopis. Podsjećamo da je časopis

Civilnodruštvo.hr dvojezični dvomjesečnik kojeg izdajemo i u elektroničkom obliku na portalu www.civilnodrustvo.hr, i stranici Nacionalne zaklade za razvoj civilnoga društva <http://zaklada.civilnodrustvo.hr> dok je kao tiskovina dostupan isključivo u pretplati.

Sve dosadašnje pretplatnike, koji to još nisu učinili, pozivamo da obnove svoju pretplatu i za drugu godinu izlaženja časopisa "Civilnodruštvo.hr" uz zahvalu za do sada iskazano povjerenje.

Svjesni da ovako važan i sveobuhvatan časopis neće biti moguće uređivati bez povratnih informacija naših pretplatnika i šire zainteresirane javnosti, pozivamo Vas da nam u tome pomognete te nam svoje prijedloge i komentare pošaljite na telefaks broj 01/23 99 111 ili adresu e-pošte info@zaklada.civilnodrustvo.hr

Ugodno Vam čitanje,

Cvjetana Plavša-Matić

Opći odnos javnosti prema udrugama pozitivniji je nego što su to pokazala sva dosadašnja istraživanja

Vidljivost udruga i stavovi javnosti prema udrugama: rezultati istraživanja javnog mišljenja (srpanj 2005., Institut *Ivo Pilar*, naručitelj: *Academy for Educational Development*)

dr. sc. Renata Franc, znanstvena suradnica
Institut društvenih znanosti *Ivo Pilar*, Zagreb
e-pošta: Renata.Franc@pilar.hr

Ovo je istraživanje upozorilo na potrebu za većom zastupljenošću udruga i njihova rada u sredstvima javnog informiranja, osobito na televiziji, većom aktivnošću udruga (ili boljom medijskom pokrivenošću) u područjima koja razmjerno najveći dio javnosti smatra velikim problemima te potrebu da se radi na rješavanju konkretnih problema vezanih uz rad na uklanjanju donekle prisutne sumnjičavosti prema udrugama, posebice kad je riječ o stvarnim ciljevima osnivanja udruga i etičnosti u raspolaganju novcem.

Razvijenost i uspješnost civilnog društva općenito, pa i udruga kao dijela organizacija civilnog društva, u velikoj mjeri ovisi i o upoznatosti javnosti sa samim udrugama i s njihovim aktivnostima te stavovima prema udrugama. U Hrvatskoj je dosad provedeno svega nekoliko anketnih ispitivanja javnosti koja su u cijelosti ili djelomično bila posvećena pitanjima vidljivosti udruga i stavovima javnosti prema udrugama, a posljednje je među njima istraživanje *Stavovi javnosti o nevladinim organizacijama*, koje je za potrebe organizacije *Academy for Educational Development* u srpnju 2005. proveo Institut društvenih znanosti *Ivo Pilar*. Cjeloviti rezultati istraživanja javno su dostupni u obliku istraživačkog izvješća na internetskim stranicama naručitelja (<http://www.aed.hr/hr/publications.asp#surveys>), a u ovom prilogu ukratko ćemo prikazati osnovne rezultate o upoznatosti javnosti s udrugama i njihovim aktivnostima te o stavovima javnosti prema udrugama i njihovu radu.

Vidljivost udruga

Podatak o upoznatosti javnosti s izrazom *udruga* (slika 1) govori da je velika većina građana Republike Hrvatske (83.3%) čula za izraz *udruga* (ili *nevladina organizacija*), no svega oko polovica njih (43.3%) navodi da zna značenje tog izraza, dok je 40% građana čulo za njega, ali ne zna točno značenje.

Podaci o poznavanju naziva udruga koje se bave određenim područjem još zornije upućuju na to da ima prostora za daljnje povećanje vidljivosti udruga i upoznatosti javnosti s radom udruga. Tako je pitanjima o znanju naziva udruga koje se bave određenim područjem rada utvrđeno da oko jedna četvrtina javnosti (24.1%) ne navodi naziv udruge ni za jedno od 16 analiziranih područja. Oko trećina javnosti (33%) navodi naziv neke udruge za jedno ili dva područja, nešto manje od trećine (28.7%) za tri do pet područja na kojima udruge djeluju. Oko 15% javnosti navodi naziv udruge za šest do deset analiziranih područja, a manje od 1% građana navodi naziv udruge za jedanaest ili više područja rada udruga. Na slici 2 prikazan je udio građana koji su naveli konkretan naziv neke udruge za pojedino područje rada udruga.

Iz navedenih podataka (slika 2) vidljivo je da razmjerno najveći udio javnosti (39,2%) zna navesti naziv barem jedne udruge koja se bavi problemima branitelja i stradalnika, a zatim slijede udruge s područja zaštite okoliša, političkih organizacija i kampanja, problema siromašnih osoba, prava potrošača i ravnopravnosti spolova (za koje naziv navodi nešto više od jedne trećine do jedne četvrtine javnosti). Kao područja za koja razmjerno malen udio javnosti (do 5%) zna navesti naziv barem jednu udruge izdvajaju se status nacionalnih manjina, razvoj civilnog društva, nezaposleni, umjetnost i kultura, odgoj i obrazovanje te religijska pripadnost i slobode. Kako je anketom ustanovljeno da su sredstva javnog informiranja za većinu građana (78.2%) osnovni izvor informiranja o radu udruga (a među sredstvima javnog informiranja 61.4% građana kao najvažniji izvor odabire televiziju), podaci o poznavanju naziva konkretnih udruga neizravno upućuju i na to koji je tip udruga najviše, odnosno najmanje zastupljen u sredstvima javnog informiranja, primarno televiziji.

Kako bi se utvrdilo koliko građani prepoznaju udruge kao organizacije kojima se mogu obratiti pri osobnom susretu s pojedinim problemima u zajednici i kakva je percepcija udruga u odnosu na druge organizacije ili institucije, u anketi navedeno 15 različitih problema (slika 3), pri čemu su za svaki problem ispitanici birali jedan od 14 ponuđenih odgovora, ovisno o tome bi li reagirali u vezi s tim problemom i s kojom bi od ponuđenih 12 ustanova ili organizacija najvjerojatnije kontaktirali kad bi se odlučili na reakciju.

Iz navedenih podataka (slika 3) vidljivo je da bi najveći dio građana (trećina) udruhu kontaktirao pri osobnom susretu s problemom zaštite okoliša. To je ujedno jedini od 15 obuhvaćenih problema u vezi s kojim je izbor udruge (u odnosu na druge ponuđene organizacije ili institucije) najčešći. Zajedno s prije navedenim nalazom, prema kojem su ekološke udruge, nakon braniteljskih, one koje poznaje razmjerno najveći udio javnosti (36.2% - slika 2), ovi podaci upućuju na to da su udruge koje se bave područjem zaštite okoliša ne samo razmjerno najbolje poznate i prepoznate među različitim udrugama nego i uživaju znatno povjerenje građana i u odnosu na druge organizacije i institucije. Nakon područja zaštite okoliša, po udjelu građana koji bi se obratili udruzi u odnosu na druge organizacije ili institucije slijede područja problema osoba drukčije spolne orijentacije i neravnopravnosti spolova, za koje bi se oko petina građana obratila nekoj udruzi. Za razliku

od toga, vrlo bi malen udio građana (do 5%) kontaktirao udruge pri osobnom susretu s problemima korupcije, zlostavljanja djece, siromaštva, nezaposlenosti, nasilja te loše ekonomije i gospodarstva, što upućuje na to da su za ta područja udruge najmanje prepoznate kao one koje mogu pomoći u rješavanju problema. S druge strane, upravo probleme nezaposlenosti, loše ekonomije, siromaštva, korupcije te zlostavljanja djece većina građana vidi kao velike probleme u hrvatskom društvu, odnosno njihovu mjestu ili lokalnoj zajednici.

Stavovi javnosti prema udrugama

Na razini općeg stava prema udrugama nalazi istraživanja upozoravaju na to da većina javnosti izražava pozitivan odnos prema udrugama, pa tako 73.2% građana smatra da je rad udruga izrazito ili donekle koristan za društvo (među građanima mlađima od 30 godina to smatra 84.7%), a svega 1.3% javnosti smatra da je rad udruga štetan ili izrazito štetan za društvo (slika 4).

Uz opći stav, anketom je dodatno ispitana zastupljenost većeg broja posebnih stavova, od kojih ovdje navodimo podatke o zastupljenosti pozitivnih mišljenja o važnosti i ulozi udruga u društvu (slika 5), odnosu vlasti prema udrugama (slika 6), negativnih mišljenja o pravim ciljevima i financijskoj transparentnosti udruga (slika 7), podatke o procijenjenom doprinosu rada udruga (slika 8) te postojećem i poželjnom stupnja utjecaja udruga (slika 9).

Iako s nešto manjom zastupljenošću u odnosu na opći stav, većina građana pozitivan odnos prema udrugama izražava i na razini posebnih stavova. Tako se između 47% i 55% građana slaže se s tvrdnjama koje izražavaju pozitivna mišljenja o važnosti i ulozi udruga u društvu (slika 5), a 65% odnosno 52% građana slaže se s tvrdnjama koje govore da bi vlasti trebale poticati rad udruga (slika 6). Istodobno je u znatnom djelu javnosti zastupljena i određena sumnjičavost prema udrugama u pogledu njihovih pravih ciljeva i financijske transparentnosti (slika 7), pa se tako 44.6% građana slaže s tvrdnjom da udruge često imaju neke dodatne ciljeve koji nisu javni i vidljivi na prvi pogled, odnosno 24,7% ne slaže ih se s tvrdnjom da je većina udruga i njihovih članova poštena i etična u raspolaganju novcem.

Iz podataka prikazanih na slici 8 vidljivo je da građani većinom smatraju da udruge razmjerno najviše pridonose podizanju svijesti ljudi o njihovim pravima, razvoju civilnog društva i razvoju demokracije u Hrvatskoj, a manje rješavanju konkretnih životnih problema i poboljšanju kvalitete života. Prema podacima prikupljenima ovom anketom, svega je oko petina građana izravno (osobno ili preko člana obitelji) osjetila korisnu posljednicu rada neke udruge, najčešće neki savjet (8%) ili olakšani pristup informacijama (5%).

U pogledu procjene utjecaja udruga na lokalnoj razini, razini regije i cijele Hrvatske te u područjima važnima za svakodnevni život, razmjerno najveći udio javnosti (između 37% i 43%) smatra da je utjecaj udruga malen, a još između 15% i 22% građana smatra da je utjecaj nikakav (slika 9). S druge strane, na pitanje kakav bi utjecaj na analiziranim razinama udruge trebale imati razmjerno je najčešći odgovor (od 40% do 50% građana) da bi udruge trebale imati velik utjecaj, pri čemu još nešto više od trećine građana smatra da bi utjecaj trebao biti srednji (slika 9). Drugim riječima, svega do 10% građana smatra da bi udruge na analiziranim razinama trebale imati malen ili nikakav utjecaj. Navedeni podaci mogu se tumačiti i kao pokazatelj spremnosti javnosti na još pozitivniji odnos prema udrugama.

Umjesto zaključka

Na temelju rezultata ovog istraživanja može se reći da, iako većina građana zna za izraz *udruga*, javnost općenito još nije dovoljno upoznata ni sa samim izrazom *udruga* ni s nazivima i radom konkretnih udruga. Opći odnos javnosti prema udrugama pozitivan je i ujedno dosljedno pozitivniji nego što su to pokazivali nalazi istraživanja s početka 2000-ih. Pritom su građani zadovoljniji doprinosom udruga u povećanju svijesti pojedinaca o njihovim pravima, razvoju civilnog društva i razvoju demokracije nego doprinosom udruga u rješavanju konkretnih životnih problema. Dio građana osjeća i stanovitu sumnjičavost prema udrugama, a istodobno prevladava mišljenje da bi se udrugama trebao poboljšati materijalni status te da bi trebale imati veći utjecaj na odlučivanje od lokalne do nacionalne razine. Radi daljnjeg povećanja vidljivosti udruga i poboljšanja njihove slike u javnosti ovo istraživanje upućuje na potrebu za većom zastupljenošću udruga i njihova rada u sredstvima javnog informiranja, osobito na televiziji, većom aktivnošću udruga (ili boljom medijskom pokrivenošću) u područjima koje razmjerno najveći dio javnosti smatra velikim problemima, i to posebice u smislu rješavanja konkretnih problema vezanih uz rad na uklanjanju donekle prisutne sumnjičavosti prema udrugama u smislu pravih ciljeva njihova rada i etičnosti u raspolaganju novcem.

Odnosi s javnošću u organizacijama civilnog društva uzimaju sve više maha

Preliminarni rezultati istraživanja *Doprinos organizacija civilnog društva demokratizacijskim procesima u RH (B.a.b.e., 2006.)*

U proteklih je 5 godina 90 udruga iz Hrvatske koje se bave ljudskim pravima i demokratizacijom društva, 7805 puta javno istupilo u medijima, održalo 1243 konferencije za novinare, poslalo 5736 priopćenja za javnost i organiziralo više od 50 različitih kampanja kojima su pokušali skrenuti pozornost javnosti na ključne društvene probleme

Piše: Suzana Kunac, Grupa za ženska ljudska prava B.a.b.e.

Istraživanje *Stavovi javnosti o nevladinim organizacijama*, koje je 2005. proveo Institut društvenih znanosti Ivo Pilar za potrebe *Academy for Educational Development (AED)*, pokazalo je da gotovo polovica ispitanih (47,4%) zna točno značenje izraza *udruga*; 43,8% samo ih je čulo za taj izraz, ali ne zna njegovo točno značenje, dok je četvrtina građanki/-na navela da ne poznaje nijednu udrugu ni u jednom području rada. Takvi rezultati istraživanja bili su samo dodatna motivacija da istražimo aktivnosti koje udruge s područja ljudskih prava i demokratizacije provode kako bi, među ostalim, građankama/-nima približile značenje pojma *udruga*.

Istraživanje *Doprinos organizacija civilnog društva demokratskim procesima u RH*, koje je u travnju ove godine provela udruga B.a.b.e., a financirala ga je Nacionalna zaklada za razvoj civilnoga društva, obavljeno je na uzorku od 90 organizacija civilnog društva metodom polustrukturiranih intervjua. Organizacije koje su obuhvaćene istraživanjem s različitih su područja djelovanja: prava mladih, prava djece, prava osoba s invaliditetom, prava potrošača, prava pacijenata, ženska ljudska prava, ljudska prava, zaštita okoliša, prava etničkih manjina, prava seksualnih manjina, zaštita građanskih prava i sloboda, prava žrtava trgovanja ljudima, prava azilantata, prava žrtava korupcije, socijalna i ekonomska prava, a

istraživanje je bilo usredotočeno na pitanja kako udruge vode odnose s javnošću i na koji način informiraju opću javnost, odnosno građanke/-ne o svojim aktivnostima. Osnovna pretpostavka bila je da će najveću energiju u odnose s javnošću uložiti upravo one udruge koje žele zadobiti potporu najšire javnosti za rješavanje općih društvenih problema. Prije nego što nešto kažemo o metodi uzorkovanja i iznesemo preliminarne rezultate istraživanja, zadržala bi se na još nekoliko podataka iz istraživanja Instituta *Ivo Pilar* (2005.). Prema rezultatima tog istraživanja 33% građanki/-na prepoznalo je rad udruga koje se bave "političkim organizacijama i kampanjama", koje su, prema nalazima tog istraživanja, na visokom trećem mjestu. Ispred političkih organizacija i kampanja samo su još udruge koje se bave braniteljima i stradalnicima Domovinskog rata te udruge koje se bave ekologijom, odnosno zaštitom okoliša. Prema tim rezultatima, GONG je organizacija čije aktivnosti prepoznaje najveći broj ispitanica/-ika - 99% prepoznaje aktivnosti GONG-a u području medijskih kampanja organizacija civilnog društva i praćenja rada političkih aktera, 35% smješta GONG u područje razvoja civilnog društva, dok 16% građanki/-na poznaje rad GONG-a i na razini (civilnog) odgoja i obrazovanja. HHO još je jedna udruga čije ciljeve i aktivnosti građanke/-ni prepoznaju u više kategorija djelovanja - za njih 65% HHO se bavi ljudskim pravima; 53% veže HHO uz pitanje statusa nacionalnih manjina, dok 22% vidi HHO i kao udruhu koja sudjeluje u razvoju civilnog društva. Na području prava potrošača najvidljivija je udruga *Potrošač*, koju navodi 98% građanki/-na. Na području ravnopravnosti spolova i prava žena najvidljivija je Grupa za ženska ljudska prava B.a.B.e. (87%).

Uzorak istraživanja

Uzorak za istraživanje dobili smo na temelju donatorskih popisa udruga, lista mreža, foruma i koalicija te lista Vladina ureda za udruge, Vladina ureda za ljudska prava, Vladina ureda za promicanje ravnopravnosti spolova i Nacionalne zaklade za razvoj civilnog društva (2005). Na temelju tih lista sastavljen je konačni popis organizacija civilnog društva koji se bave područjem ljudskih prava i demokratizacijom. Na tom popisu bilo je 240 organizacija civilnog društva koje smo strukturirali na dva načina: prema regijama djelovanja (Zagreb, Istra, Dalmacija, Slavonija) i prema područjima aktivnosti (mladi, ženska ljudska prava, mirovne organizacije i organizacije koje se bave unapređenjem ljudskih prava, razvoj zajednice, osobe s invaliditetom, nacionalne manjine, seksualne i rodne manjina, zaštita okoliša, zaštita potrošača i pacijenata...).

Uzorak od 90 organizacija dobile smo tako što smo od ukupnog broja organizacija u pojedinoj regiji izračunale postotak zastupljenosti organizacija prema područjima djelovanja. Tada smo slučajnim odabirom (npr. svaka druga ili svako treća organizacija s popisa) sastavili popis od 100 organizacija koje su uzete kao reprezentativan uzorak. Treba međutim naglasiti da je taj uzorak samo indikativno reprezentativan (bez obzira na složen postupak uzorkovanja) jer nije bilo moguće utvrditi precizan broj djelatnih organizacija koje se prema svojoj misiji i ciljevima bave zaštitom ljudskih prava i demokratizacijom. Međutim, čak i prema Registru udruga koji se vodi u Ministarstvu pravosuđa zaštitom prava bavi se oko 1% organizacija civilnog društva, što bi, bez provjere toga jesu li djelatne ili ne, iznosilo 283,5 udruga, pa bi se 90 organizacija od 283,5 moglo smatrati približno reprezentativnim uzorkom.



Preliminarni rezultati istraživanja

Za potrebe ovog članka izdvojili smo samo one rezultate istraživanja koji se odnose na odnose s javnošću, odnosno komunikaciju udruga s građankama/-nima i medijima koja je vođena različitim programima, aktivnostima, metodama rada.

U prvom redu zanimalo nas je koliko organizacija iz te podskupine civilnog društva kao posebne programe koje provodi eksplicitno navodi javno zagovaranje, lobiranje i medijski aktivizam.

Od 90 organizacija civilnog društva obuhvaćenih istraživanjem 23 organizacije ili 25,6% odgovorilo je da je javno zagovaranje, odnosno lobiranje, jedan od njihovih ključnih programa, dok je 18 NVO-a (20%) navelo medijski aktivizam kao poseban oblik djelovanja.

Indikativan je i podatak da 61,1% NVO-a kao korisnike svojih aktivnosti navodi, dok medije kao korisnike u svoj rad uključuje samo 11 NVO-a (12,2%).

Kao metode kojima se koriste pri realizaciji svojih misija i ciljeva 43 NVO-a (47,7%) navele su javne akcije, otprilike trećina (32,2 %) medijske kampanje, a 40% navelo ih je metode javnog zagovaranja.

Najzanimljiviji podaci o načinima na koje organizacije civilnog društva iz te podskupine komuniciraju s građanima i sudjeluju u javnom prostoru jesu broj održanih konferencija za novinare, broj javnih nastupa u medijima te broj izjava poslanih medijima.

Ukupan broj održanih konferencija za novinare, prema prvim preliminarnim rezultatima istraživanja, bio je 1243 u 5 godina, a održalo ih je 56 NVO-a, što je u prosjeku 22 konferencije za novinare po organizaciji u 5 godina ili 4 konferencije na godinu.

Na pitanje o broju održanih konferencija za novinare u proteklih 5 godina 6 NVO-a nije odgovorilo, dok su 22 navele da u navedenom razdoblju nisu održale nijednu konferenciju. Samo su dvije udruge na pitanje o broju javnih istupa u proteklih 5 godina odgovorile da uopće nisu javno istupale, a 6 ih nije odgovorilo na to pitanje. Tako je 82 NVO-a ukupno javno istupalo 7805 puta, što je 95 javnih istupa po organizaciji, iz čega proizlazi da je svaka organizacija u prosjeku javno istupala 19 puta na godinu.

Organizacije obuhvaćene uzorkom odgovarale su i na pitanje o broju poslanih priopćenja za javnost u navedenom razdoblju. Pet organizacija nije odgovorilo na to pitanje, a od 85, koliko ih je navelo konkretne brojeve, 9 NVO-a izjavilo je da u petogodišnjem razdoblju nije poslalo nijedno priopćenje za javnost.

76 organizacija koje su s medijima i s javnošću komunicirale i na taj način ukupno je u navedenom razdoblju poslalo 5736 priopćenja za javnost, što je u prosjeku 75 priopćenja poslanih u pet godina po organizaciji.

Najvidljivije kampanje organizacija civilnog društva

Na pitanje o sudjelovanju u kampanjama organizacija civilnog društva kao posebnog instrumenta javnog zagovaranja organizacije obuhvaćene istraživanjem odgovorile su sljedeće - njih 8 navelo je da u 5 godina nisu sudjelovale ni u jednoj kampanji organizacija civilnog društva, dok jedna organizacija uopće nije odgovorila na pitanje.

Najveći broj organizacija civilnog društva - 13 - odgovorilo je da je sudjelovalo u 2 kampanje, 12 organizacija navelo je da je aktivno sudjelovalo u 5 različitih kampanja, 10 organizacija sudjelovalo je u 3 različite kampanje, 9 organizacija navelo je sudjelovanje u 10 kampanja, 7 u 4 različite kampanje, 6 u 20 kampanja.

Iz tih podataka možemo zaključiti da je najveći broj organizacija civilnog društva obuhvaćenih tim istraživanjem (80) sudjelovao u aktivnostima jedne i više različitih kampanja, i to najveći broj (13) u dvije različite kampanje u proteklih 5 godina.

Od više od 50 različitih kampanja koje su naveli ispitanici iz organizacija civilnog društva izdvojili smo 10 različitih kampanja koje su spomenute najviše puta. Tako smo dobili 10 najprepoznatljivijih kampanja prema mišljenju organizacija civilnoga društva:

1. 16 dana aktivizma
2. Družba Adria
3. GONG-ove kampanje za izbore
4. GRAK
5. Ljubav je ljubav
6. Matija Gubec
7. Dosta je ratova
8. Kampanja protiv trgovanja ljudima
9. Antikorupcijska kampanja
10. Kampanja 51%

Zanimala nas je međutim i procjena organizacija civilnog društva koja je od tih kampanja najuspješnija.

16 dana aktivizma kao kampanju izdvojila je 31 organizacija ili trećina ispitanica/-ika. Od 31 ispitanice/-ika njih 29% smatra da je ta kampanja potpuno uspješna, njih 58% smatra da je kampanja djelomično uspješna, 10% procjenjuje da kampanja nije ni uspješna ni neuspješna, dok samo jedna organizacija smatra da je kampanja djelomično neuspješna.

GONG-ove kampanje za izbore izdvojila je 21 organizacija i njih 58% (ili 12 organizacija) smatra da su GONG-ove kampanje djelomično uspješne, dok 43% (ili 9) organizacija smatra da su te kampanje za izbore potpuno uspješne.

Kampanju za prava seksualnih manjina *Ljubav je ljubav* 14 organizacija navelo je kao onu

koju su uočili u prethodnom razdoblju i od toga 10 organizacija smatra da je kampanja bila djelomično uspješna.

Kampanju *GRAK* izdvojilo je 19 organizacija i 37% (ili 7 organizacija) smatra je djelomično uspješno, dok 37% tvrdi da ta kampanja nije bila ni uspješna ni neuspješna. Tri organizacije smatraju da je ta kampanja bila potpuno neuspješna.

Kampanju *Družba Adria* uočilo je 26 organizacija i od toga je 54% (14 organizacija) smatra potpuno uspješnom, a 31% djelomično uspješnom.

Ostale kampanje: *Matija Gubec*, *Dosta je ratova*, 51%, antikorupcijsku kampanju i kampanju protiv trgovanja ljudima kao prepoznatljive je naveo manji broj organizacija.

Odnosi s javnošću u udrugama uzimaju sve više maha

Prema preliminarnim podacima iz istraživanja *Doprinosi organizacija civilnog društva demokratizacijskim procesima u RH* mogli bismo reći da organizacije civilnog društva koje se bave zaštitom ljudskih prava i demokratizacijom ulažu veliku energiju u izvješćivanje javnosti o svojem djelovanju, a isto tako i na kontinuirana javna reagiranja na probleme vezane za područje djelovanja svake organizacije.

Podatak da je navedena podskupina organizacija civilnog društva 7805 puta javno nastupala, da su održane 1243 konferencije za novinare, da je poslano 5736 priopćenja za javnost te da je organizirano više od 50 različitih kampanja civilnog društva u proteklih 5 godina smatramo iznimnim trudom i angažmanom da se javnost upozna s radom organizacija civilnog društva i s ključnim društvenim problemima koje su te organizacije pokušale staviti na dnevni red.

Rezultati istraživanja upućuju i na to da su kampanje koje su provele organizacije civilnog društva u proteklih pet godina u žarište javnog zanimanje dovele i teme o kojima se dotad nije javno govorilo, što je pridonijelo i samoj vidljivosti pojedinih organizacija civilnog društva.

U odnosima s javnošću organizacija civilnoga društva povod za stvaranje publiciteta važniji je od prezentacije same organizacije

Odnosi s javnošću u organizacijama civilnoga društva

Odnosi s javnošću u neprofitnom sektoru moraju zadovoljiti neka posebna načela. Prva je svrha publiciteta prodati ideju, a druga prodati način njezine provedbe. Promidžbeni materijali moraju apelirati podjednako i na osjećaje i na inteligenciju. Promidžba mora imati kontinuitet, a svi elementi kampanje moraju biti povezani zajedničkom mišlju vodiljom. Promidžba pritom uvijek treba biti pozitivna, a ne negativna.

mr. sc. Božo Skoko, Odsjek za odnose s javnošću, Fakultet političkih znanosti, Zagreb

Neprofitne su organizacije iznimno ovisne o mišljenju javnosti, odnosno svojem imidžu u društvu, pa zbog toga njihovi odnosi s javnošću imaju nezamjenljivu ulogu u promoviranju same organizacije, prezentiranja njezina rada u javnosti i izgradnji javnog povjerenja. Gotovo

sve neprofitne organizacije ovise isključivo o javnoj potpori. S druge strane, sve su te organizacije često izložene utjecajima i međudnosima različitih društvenih, političkih i ekonomskih trendova i struja, koji zahtijevaju sofisticirano upravljanje komuniciranjem i učinkovite odnose s javnošću.

Povod za publicitet važniji je od prezentacije same organizacije

Američki teoretičari odnosa s javnošću Cutlip, Center i Broom ustvrdili su kako odnosi s javnošću u većini neprofitnih organizacija nastoje ostvariti sljedeće ciljeve: steći potporu za misiju organizacije, razviti komunikacijske kanale s onim segmentima javnosti kojima organizacija služi, stvoriti i održavati povoljnu klimu za prikupljanje sredstava, potaknuti razvoj i opstanak javne politike koja bi bila naklonjena organizaciji i njezinoj misiji te informirati i motivirati ključne organizacijske segmente javnosti (kao što su zaposlenici, volonteri i povjerenici) da se posvete ciljevima organizacije i da ih produktivno podupru. Premda su navedene misije bliske većini organizacija u civilnom sektoru, taktički pristup i tehnike odnosa s javnošću prilično se razlikuju od organizacije do organizacije. Neke organizacije imaju samo jednog djelatnika koji se bavi odnosima s javnošću, odnosno koji provodi prilično jednostavnu, nestrukturiranu kampanju publiciteta, druge imaju velike profesionalne odjele, s odgovarajućim sredstvima i potporom vanjskih konzultanata, koji sastavljaju strateške planove komuniciranja utemeljene na istraživanjima. U većini organizacija koje nemaju sredstava za marketinške aktivnosti odnosi s javnošću imaju ulogu informirati, stvarati povoljnu klimu u okruženju i kvalitetne odnose s javnošću, ali istodobno poticati na doniranje.

Odnosi s javnošću u neprofitnom sektoru, za razliku od drugih sektora, moraju zadovoljiti i neka posebna načela. Tako je povod za stvaranje publiciteta uvijek važniji od prezentacije same organizacije. Prva je svrha publiciteta prodati ideju, a druga prodati način njezine provedbe. Promotivni materijali moraju apelirati podjednako na osjećaje i inteligenciju. Promocija mora imati kontinuitet, a svi elementi kampanje moraju biti povezani zajedničkom mišlju vodiljom. Promocija pritom uvijek treba biti pozitivna, a ne negativna.

Kako se koristiti odnosima s javnošću?

Ni marketing ni odnosi s javnošću nisu egzaktne znanosti. Oglašivanje često ima prepoznatljivu publiku, sredstva mjerenja uspješnosti i jasan cilj. Odnosi s javnošću iziskuju isto. Za oboje su potrebne kreativnost i maštovitost kojima će se zadržati pozornost publike u rijetkom času opuštanja u užurbanom danu. Odnosi s javnošću u neprofitnom sektoru mogu ulagati velik novac u osvještavanje ljudi, a ulogi mogu biti i maleni, poput proračuna za nepredviđene izdatke neke korporacije. Međutim, učinci nikad nisu razmjerni uloženom. Ako se kreativno pristupi projektu, i s manje novca može se postići namjera. Na tom putu mediji vam mogu biti izvrsna potpora jer se kvalitetnim odnosima s javnošću, odnosno odnosima s medijima, možete izboriti za svoj promotivni prostor.

Ako ne možete trošiti na oglašivanje, a imate se namjeru koristiti medijima pri marketinškoj kampanji, morate shvatiti da je riječ o mediju koji ima vlastit život. Novinari nemaju obvezu prikazivati vašu priču na vaš način. Oslanjate se na treću stranu da ispriča vašu priču, a to znači rizik. S druge strane, iako ne možete jamčiti poruku, možete doći do vrlo široke publike i postići sličan učinak kao da ste ulagali u oglašivanje.

Važan dio posla odnosa s javnošću jest spremnost reagiranja na druge priče. Možda ste

proveli godinu dana u planiranju promidžbene aktivnosti, a tjedan dana prije Dana D pojavi se priča koja jasno zadire u vaš djelokrug. Nemojte propustiti šansu da krenete u akciju. Ako novine ujutro donesu važnu reportažu s vašeg područja, nikakva duljina pojavljivanja u televizijskom dnevniku sljedećeg tjedna neće moći nadoknaditi propuštenu priliku. Vrlo je važno reagirati brzo. Ako glavni čovjek organizacije nije spreman brzo reagirati na vijesti i pojaviti se na televiziji, budite neumoljivi i pronađite nekoga tko jest. Dobro je imati nekoliko „dobrih govornika“ koje treba imati u pričuvi za takve trenutke.

Poželjno je uvijek biti proaktivan, a što manje reaktivan. Reakcijski rad uključuje planiranje scenarija za koje biste radije da se nikad nisu dogodili. Ako postoji bilo što u vašoj organizaciji što bi moglo dovesti do negativnog publiciteta, pripremite se za takvu situaciju. Pripremite taktiku i dogovorite je s relevantnim ljudima. Jednako je važno pobrinuti se da imate sistem kojim će se prikriti negativnosti koje se možda *skrivaju* u udaljenim dijelovima organizacije. Pobrinite se da osigurate tko će informirati novinare, tko će u organizaciji biti odgovoran za utvrđivanje prave istine i tko će usmjeravati aktivnosti. Ako imate vremena, pobrinite se da odgovarajuća osoba bude osposobljena za rad s medijima. Ako nije, onda sami vježbajte s njom. Napišite plan djelovanja i spremite dokumentaciju. A nadasve, što god da ste učinili, recite istinu ili će se novinari vratiti i proganjati vas.

Ako izrađujete cjelovitu strategiju komuniciranja, ostavite prostora za fleksibilnost. Okruženje problema kojim se bavite neprestano se mijenja. Gotovo sve te promjene izvan su vaše kontrole. Na primjer, u nekim pitanjima žarište se prebacilo s jednog aktera na drugoga. Ako ste vi još usredotočeni na ulogu prvog aktera, nećete uhvatiti trenutak ili pozornost medija. Ako ste već uključeni u poslove odnosa s javnošću, tada vam je poznato da novinari prate trendove brzinom svjetlosti i u trenu se prebacuju na sljedeće pitanje. Sukladno tomu, prilagodite svoje planove, a istodobno nastojte zadržati glavne teme i stavove svoje organizacije.

Kako kreirati poruke o sebi i svojem djelovanju?

Često se nameće pitanje od čega krenuti u stvaranju kvalitetnih odnosa s javnošću. Pravi je odgovor - treba kreirati i usuglasiti vlastit identitet, a onda kad znamo tko smo, što smo i što želimo, treba krenuti s kvalitetnom komunikacijom s drugima.

Svaki pojedinac, tvrtka ili organizacija koja teži uspjehu ili javnoj pozornosti mora postati prepoznatljiv subjekt na tržištu i u javnosti, odnosno izgraditi dobar imidž. Prvi korak na tom putu jest da postanu poznati i da se po svojim aktivnostima i ponašanju razlikuju od drugih. Kako bi to ostvarili, mogu se koristiti različitim promotivnim tehnikama i metodama. No sve se one svode na učinkovito komuniciranje i kvalitetno odašiljanje poruke o sebi i svojem djelovanju, bez obzira na to je li riječ o oglasu, novinskom članku, katalogu, priopćenju za javnost, intervjuu ili nekom drugom komunikacijskom alatu. Tako cjelokupno djelovanje odnosa s javnošću uvelike ovisi o kreiranju i kvalitetnom odašiljanju poruka. A to je ujedno i bit uspješne komunikacije koja se vodi pisanim ili izgovorenim riječima, zvukovima, simbolima, slikama, logotipima...

Ako želimo ostvariti uspješne odnose s javnošću, posebnu pozornost moramo posvetiti upravo kvaliteti poruke, kanalima komuniciranja i javnosti kojoj je ona upućena.

Iako se poruka temelji na prethodno izrađenoj strategiji i programu odnosa s javnošću, njihovo ostvarenje i uspjeh ovise upravo o poruci i o odnosu s publikom koja je prihvaća ili ne prihvaća. A to pak ovisi o tome je li poruka kvalitetno pripremljena i odaslana, odnosno o tome postoji li interes ili neka druga pretpostavka da bi se poruka prihvatila i zaživjela u

javnosti.

Stručnjaci za odnose s javnošću stvaraju poruke te ih oblikuju za masovne medije ili druge oblike komuniciranja. Publika je tim porukama izložena na različite načine - od medija do govora ulice. Nakon sveobuhvatnog širenja neke poruke, publika je prima, percipira, čuva ili zaboravlja. Ovisno o svojim pogledima na svijet, publika poruku može ne samo primiti na znanje, već i percipirati kao neupitnu, odnosno povjerovati u nju. To pak može dovesti do promjene stajališta prema nekom pitanju ili promjene ponašanja. Veći stupanj učinkovitosti poruke vodi trajnoj promjeni ponašanja ili navika primatelja koje je u skladu sa sadržajem poruke. To bi zapravo mogao biti poželjan scenarij odnosa s javnošću i promotivnog komuniciranja. U skladu s tim razvio se i poznati model AIDA: *Attention* (pozornost) - *Interest* (zanimanje) - *Desire* (želja) - *Action* (akcija). Od stručnjaka za odnose s javnošću do oglašivača, svi teže ostvarenju tog modela - da njihova poruka izazove pozornost i zanimanje primatelja, da u njima pobudi želju i da ih potakne na akciju!

Što može zainteresirati medije i javnost?

Budući da poruka ima takvu snagu, kad god želimo nešto priopćiti javnosti, moramo se zapitati - ima li naša informacija, je li naša poruka kvalitetno oblikovana da izazove pozornost i hoće li postići komunikacijske učinke?

Kako bismo mogli pozitivno odgovoriti na ta pitanja, moramo voditi brigu o nekoliko važnih čimbenika, prije svega cjelokupnu situaciju moramo sagledati iz perspektive interesa same javnosti kojoj smo poruku namijenili. Moramo imati u vidu njihove želje, potrebe, stil, način života, zanimanje...

Upravo zbog toga često treba izbjegavati komunikaciju koja odgovara samo visokoobrazovanim ljudima jer su njihovi načini komuniciranja često različiti od načina komuniciranja slabije obrazovanih. S druge strane, da bi se u oblikovanju poruke dobila jednostavnost i jasnoća, nužno je izbjegavati žargon, zamršene i stručne izraze, klišeje, eufemizme i sl. No i uz najbolje jezično oblikovanu poruku događa se da je, zbog različitih barijera, primatelji modificiraju, pogrešno shvate ili u potpunosti ignoriraju. Zapravo svaka osoba može interpretirati poruku iz perspektive vlastite mreže socijalne strukture i osobnih shvaćanja. Poruke se mogu oskrnuti i tijekom prijenosa kroz različite komunikacijske kanale. U svakom slučaju, javnosti porukom moramo dati osjećaj uključenosti u komunikacijski proces, odnosno u ono što se događa. Najbolji način da se privuče pozornost javnosti jest da se uvuče u događaj ili priču, da se učini odgovornom, sustvarateljicom ili korisnicom dobiti. U poruci moramo apelirati na njezin interes. Ljudi se najviše zanimaju za ono što će zadovoljiti ili upotpuniti njihove emocionalne i fizičke potrebe.

Organizacije javnosti često žele priopćiti važne činjenice iz svojeg poslovanja, ne razlikujući pritom je li za publiku važno ono što je važno i za njezino vodstvo. Ono što organizacija čini i poručuje da bi postalo poznato i zanimljivo javnosti vrlo često mora izaći iz organizacijskih okvira i postati priča, odnosno dio svakodnevnog života ljudi, nešto o čemu će se pričati na ulici, u kafiću ili tramvaju... To znači da poruke moraju biti jasne, pojednostavnjene i prilagođene primateljima, odnosno moraju se uklopiti u kanale komunikacije kojima se koriste ljudi do kojih želimo doprijeti.

Kako biste provjerili imate li kvalitetnu poruku, možete si postaviti sljedeća pitanja: je li poruka prikladna za pošiljatelja i primatelja, je li poruka značajna, je li pamtljiva, je li razumljiva, može li joj se vjerovati...

Ljudi vole informacije o kojima mogu razgovarati, koje mogu analizirati, uspoređivati i

prenositi. Komunikacija koja ljude shvaća kao kojoj se nešto upućuje, priopćava ili daje na znanje kod primatelja stvara osjećaj obrane.

U skladu je s učinkovitim plasiranjem poruka i trend lokaliziranja, odnosno proces u kojem poruku približavamo ljudima i njihovoj lokalnoj sredini ili miljeu. Vodeći se time, čak i multinacionalne korporacije za svoje partnere u lokalnim sredinama u posljednje vrijeme uzimaju domaće agencije za odnose s javnošću nauštrb multinacionalnim korporacijama, koje su često upravljale plasiranjem poruke prema načelu *Copy - Paste*, ne vodeći brigu o lokalnim razlikama i htjenjima.

Kako bi poruka bila sadržajno prihvatljivija i postigla veće učinke, poželjno je da sadržava elemente drame, čime se privlači pozornost publike; da se kvalitetno koristi statističkim podacima; poželjno je pozivati se na istraživanja i koristiti se njihovim rezultatima; uključiti javnu potporu poznatih osoba ili institucija i umjereno se koristiti emocionalnim apelima.

Kako izabrati kanale komuniciranja ?

Kako bi se ostvario kvalitetan prijenos poruke do primatelja, nužno je koristiti se što većim brojem medija, a ne samo jednim ili dvama. Utjecaj poruke mnogo je veći ako se do primatelja poruke dođe na različite načine, odnosno s različitih strana. Primjerice, informacija je puno učinkovitija ako ju je primatelj paralelno čuo na televiziji i pročitao u novinama, a zatim razgovarao o njoj s prijateljima i dodatno proširio znanje pretražujući internet.

Ako se želi omogućiti kvalitetno odašiljanje poruka, bez obzira na to o čemu je riječ - o najavi nove kampanje, prezentiranju najnovijih rezultata istraživanja ili promjeni voditelja organizacije - učinak će biti veći ako se trajno održava javna prisutnost. Važno je da organizacija bude trajno bliska i dostupna, da se o njoj govori. Poželjno je da se takvi vidovi komunikacije vode na svim razinama javnosti, iako je sigurno najvažnije inzistirati na onoj publici koja nam je u fokusu, primjerice korisnicima naših usluga.

Iznimno je važno biti proaktivan. Naime, znatno je učinkovitije da vi prvi plasirate informacije nego da ih publika sama traži i donosi svoje zaključke. Ako pravodobno i kvalitetno informirate javnost i opskrbljujete je zanimljivim porukama, u prednosti ste jer publici dajete pogled na činjenice iz svojeg kuta gledanja i u vrijeme koje vama odgovara. To vrijedi i za odnose s medijima, kao često najvažnijom publikom.

Pritom treba paziti da se ne pretjera sa samopromocijom. Poželjno je biti zapažen, ali još je važnije u javnost iznositi provjerene i istinite činjenice. Tako se postiže i održava kredibilitet, a upravo je kredibilitet izvora jedna od temeljnih pretpostavaka uspješne komunikacije.

Teoretičari komuniciranja davno su otkrili da je komunikacija među individualcima, grupama i organizacijama kompleksan proces koji uključuje mnogobrojne čimbenike - kredibilitet izvora, kontekst poruke, simbole, kratice i slogane...

Pritom se pod posebno povećalo stavlja kredibilitet izvora. Naime, nije svejedno odašilje li poruku ugledna korporacija ili neka organizacija koja nema kvalitetne odnose s javnošću. Poruci se više vjeruje ako dolazi od vjerodostojnog izvora. S druge strane, moramo se zapitati percipira li publika onoga tko plasira poruku posredovanjem medija kao poznatu osobu, kao osobu kojoj se vjeruje, kao stručnjaka ili kao čovjeka koji je plaćen da promovira...

Kredibilitet onoga tko šalje poruku glavni je razlog zbog kojega tvrtke uzimaju respektabilne stručnjake kao svoje predstavnike koji ih zastupaju u javnosti ili koji zastupaju njihove proizvode i usluge. Kredibilitet se može temeljiti na tri čimbenika - stručnosti, iskrenosti ili karizmi.

Kontekst poruke važan je jer se smatra da djela govore puno više od riječi. Organizacija može potrošiti silne novce na svoju promociju kojom želi dokazati svoju predanost društvu, ali je trud uzaludan dogodi li se barem jedna malverzacija s novcima.

Istodobno je važno odrediti pravo vrijeme za plasiranje poruke, a to ovisi o zbivanjima u javnosti, drugim i sl. Pravilna distribucija kvalitetne poruke u pogođeno vrijeme i u pravom kontekstu pridonosi uspjehu poruke.

PLANIRANJE KAMPANJE ODNOSA S JAVNOŠĆU (prema Olly Grender)

Što želite učiniti?

Želite li stvoriti publicitet za neki događaj, promijeniti mišljenje o kontroverznom pitanju ili jednostavno povećati informiranost o radu organizacije? Upitajte se želite li možda prikupiti sredstva ili uvjeriti vladu i lokalne vlasti kako da se postave prema nekom pitanju. Sve se to može postići dobrom kampanjom odnosa s javnošću. Ali ne postavljajte si previše ciljeva i pokušajte biti realni u svojim očekivanjima.

Odredite ciljanu publiku i željene rezultate

Ciljevi uvijek počinju s publikom do koje želite doći. Važno je što češće izbjegavati općenite izraze kao što je *opća javnost*. Ako se morate koristiti tom kategorijom, točno odredite svoju publiku. To mogu biti vaši donatori, korisnici, članstvo, političari ili tvorci javnog mišljenja. Pri određivanju ciljane publike trebate odrediti sredstvo kojim ćete se koristiti u odnosima s njima.

Odredite svoje ljudske i financijske resurse

Odnosi s javnošću mogu predstavljati znatan trošak. Ili se možete svim ljudima koje imate na raspolaganju koristiti kao resursima. Ako će rad organizacije ubuduće iziskivati troškove oglašivanja, počnite ih odmah uvrštavati u godišnji proračun. Nemojte se dovesti u situaciju da morate smanjiti troškove pružanja usluge nauštrb oglašivanja.

Odredite najbolje sredstvo - također vezano uz rezultat

Nakon što ste odredili ključnu publiku, odredite način na koji ćete do nje doći. To možete učiniti godišnjim izvješćem, izravnim dopisom, konferencijom, prezentacijom, a možete učiniti i promotivnom kampanjom.

Pozicioniranje organizacije

Odlučite kako želite da drugi doživljavaju vašu organizaciju. Ako je moguće, pokušajte se u organizaciji usuglasiti oko toga gledišta. Želite li da vas smatraju radikalnima i tvrdima? Želite li da vas doživljavaju kao promišljenu organizaciju koja svoj rad temelji na istraživanju? Dobra je vježba natjerati sve u organizaciji da napišu podrugljiv uvodni članak o tome kako tko gleda na organizaciju. Pisanje takvih komentara često vam može dati ideju o tome kako pozicionirati organizaciju ili razviti kampanju odnosa s javnošću. Što god da učinite, ne pričajte priču o organizaciji ako nije održiva.

Imajte pri ruci strategiju

Kad ste odgovorili na neka od navedenih pitanja, napišite strategiju za medijski događaj ili kampanju odnosa s javnošću. Možda će vam trebati informacije o politici ili o području kojim se vaša organizacija bavi. Ako želite bilo koju od navedenih informacija, najprije sa svojom organizacijom pokušajte utvrditi jasnu strategiju.

Ne zaboravite osnovne stvari

U svijetu dobrotvorne djelatnosti veliki ciljevi često zasjenjuju sredstva. Nemojte zaboraviti osnovne stvari. Ako netko nije spreman slati poštu, povezati se telefonski, faksirati informacije, baviti se običnim poslovima, cijeli posao planiranja bit će ravan nuli. Ni najsavršenija strategija neće uspjeti ako netko ne napiše kvalitetno priopćenje koje će biti vrijedno objavljivanja.

Postavite dostižne ciljeve

Ljudi koji rade u dobrotvornoj djelatnosti često žele preko noći promijeniti svijet. Dio vaše uloge kao osobe odgovorne za odnose s javnošću jest postaviti dostižne ciljeve. Često se veliki iznosi novca mogu utrošiti na videospotove, dok je radijski spot jeftiniji, a moći će ga emitirati većina lokalnih radijskih postaja.

Na početku - evaluacijski plan

Pronađite način na koji ćete ocijeniti odziv ciljane publike. To se može učiniti kvantitativnim ispitivanjem javnog mišljenja i praćenjem promjene mišljenja među ciljanom publikom. Promatranje medija drugi je način mjerenja uspješnosti, ali pobrinite se da mjerenje bude u odgovarajućem omjeru u odnosu na glavni posao. Ciljeve u medijima treba jasno postaviti. Ako želite da broj telefonske linije za pomoć bude u naslovu, to je jasan cilj. Ovo je važan element provjere učinkovitosti vašeg rada i ujedno prilika da onima koji vam doznačaju sredstva omogućite da se uvjere da za svoj novac dobivaju odgovarajuću protuvrijednost.

Kako dobro pripremiti i uspješno provesti komunikacijsku kampanju

ABC uspješnog komuniciranja

dr. sc. Mirela Holy, e-pošta: mirela.holy@zg.htnet.hr

Komunikacijska strategija treba odgovoriti na sljedeća pitanja: koji su naši ciljevi, koje su naše ciljne javnosti, koje poruke želimo prenijeti, koje ćemo mehanizme upotrijebiti da poruka stigne do primatelja te kako ćemo mjeriti učinkovitost komunikacije.

-

Komunikaciju uvijek treba planirati strateški, odnosno promišljeno. Kampanje kao složene komunikacijske projekte uvijek treba realizirati na način na koji se realiziraju komunikacijske strategije kao najsloženiji projekti odnosa s javnošću. Karakteristika globaliziranog svijeta jest da danas svi, a ne samo poslovni subjekti, prihvaćaju nužnost strateškog planiranja

komunikacije kao uobičajene prakse pa svoje djelovanje strateški planiraju i nevladine neprofitne organizacije te institucije državne ili javne uprave. Strateško planiranje komunikacije važno je zbog uspješne realizacije projekta, učinkovitog i efektivnog poslovanja, sustavne izgradnje pozitivnog imidža u javnosti, realizacije željene pozicije u javnosti te stvaranja strateških partnerstava.

Koji su sve elementi strateškog planiranja komunikacije

Na početku kampanje nužno je definirati cilj koji se kampanjom želi postići, nakon čega slijedi istraživanje tržišta i pozicije subjekta komunikacije, istraživanje javnog mišljenja i anketiranje ciljanih skupina te izrada komunikacijske strategije. Strateško planiranje važno je i za male i jednostavne projekte, a ne samo za složene komunikacijske projekte. Naime, ako subjekt koji se pozicionira u javnosti nema razrađenu strategiju koja podrazumijeva dobro poznavanje vlastite organizacije i potencijala, društvenoga okruženja, oponenta, eksternih javnosti, ciljeva, ciljanih skupina, metoda i operacija djelovanja i širenja, resursa, rokova te dobro promišljenu izlaznu strategiju zbog mogućih neplaniranih okolnosti, teško je očekivati da će takav subjekt biti komunikacijski uspješan bez obzira na kvalitetu proizvoda ili usluge koju nudi. To znači da strateško planiranje treba primjenjivati i pri realizaciji manjih, taktičkih projekata, poput organizacije konferencije za novinare, objave priopćenja i sl. Naime, uvijek treba imati na umu širi kontekst i način na koji se manji taktički projekt uklapa u strateško opredjeljenje subjekta. Svaka je kampanja komunikacija koja kao takva nužno mora imati logičan početak i kraj. S obzirom na činjenicu da su ključni elementi svake komunikacije pošiljatelj poruke, primatelj poruke, poruka i komunikacijski kanal, pri planiranju kampanja treba imati na umu sve segmente svih čimbenika komunikacije. Prilikom izrade komunikacijske strategije govorimo o procesu koji počinje definiranjem tzv. razumljive izjave, koja na jednostavan i svima razumljiv način pozicionira organizaciju, nastavlja se razradom načina pozicioniranja organizacije u javnosti sukladno toj strateškoj odrednici, razradom taktika, definiranjem poruka te načinima evaluacije, odnosno mjerenjem učinaka komunikacijske strategije. Definiranje trenutačne situacije na temelju istraživanja i analize, planiranje i programiranje, implementacija i komuniciranje te procjena učinka strategije, tj. evaluacija i revizija, ujedno su i četiri faze svake dobro vođene kampanje. Komunikacijska strategija treba odgovoriti na sljedeća pitanja: koji su naši ciljevi, koje su naše ciljne javnosti, koje poruke želimo prenijeti, koje ćemo mehanizme upotrijebiti da poruka stigne do primatelja te kako ćemo mjeriti učinkovitost komunikacije.

Definiranje trenutačne situacije - istraživanje i analiza

Istraživanje je iznimno važan segment procesa izrade komunikacijske strategije jer o kvaliteti istraživanja, analize prikupljenih podataka te definiranja točnoga komunikacijskog problema ovisi realizacija same strategije. Dobra strategija ili kampanja nužno se mora temeljiti na odličnom poznavanju internoga i eksternog okruženja organizacije. Osim kvalitetne analize medijskih objava, materijala organizacije te dostupnih informacija o glavnim oponentima, dobro je provesti i istraživanje javnog mišljenja. Za ispitivanje javnog mišljenja mogu poslužiti upitnici, terensko ispitivanje intervjuima jedan na jedan, telefonske ankete, fokusne skupine, internetske skupine, neformalni oblici istraživanja, analiza sadržaja na internetu i sl. Nakon prikupljanja rezultata istraživanja i relevantnih informacija slijedi analiza dobivenih podataka. Najčešće se primjenjuju analize SWOT (jake i slabe strane, mogućnosti, opasnosti) i PEST (političko, ekonomsko, sociološko ili društveno i tehnološko okruženje organizacije). Analiza

SWOT poželjna je u situacijama u kojima postoji mnogo općepoznatih podataka, ali je fokusiranost problema ili prilika ograničena. Slabe strane i opasnosti treba pomno promotriti jer ih je važno neutralizirati.

Planiranje i programiranje

Nakon kvalitetne analize slijedi sinteza. Prvi je korak u toj fazi određivanje komunikacijskih ciljeva. Slijedom definiranja komunikacijskih ciljeva definiraju se i ciljne javnosti, poruke, komunikacijski kanali i mehanizmi za realizaciju dvostrane komunikacije s ciljanim javnostima. Pri određivanju komunikacijskih ciljeva treba imati na umu da oni trebaju biti realni. Prema Anne Gregory, ciljevi se postavljaju na jednu od triju razina:

1. upoznatost javnosti s porukom
2. poticanje javnosti na stvaranje stavova ili mišljenja
3. poticanje ciljane javnosti na određena ponašanja.

Sukladno rečenomu, ciljevi neke organizacije mogu biti poticanje upoznavanja, unaprjeđenje razumijevanja, premošćivanje nerazumijevanja i ravnodušnosti, informiranje, razvijanje znanja, preusmjeravanje predrasuda, poticanje vjerovanja, utvrđivanje ili promjena percepcije ili pak djelovanje u nekom smjeru. Pri programiranju poruka treba imati na umu format, ton, kontekst, vrijeme distribucije poruke te njezino ponavljanje.

Nakon sinteze, dobivena saznanja treba formulirati u dokumentu koji najčešće sadržava povijest i pozadinu na temelju prikupljenih informacija i analize informacija, unutrašnje čimbenike, vanjske čimbenike te plan revizije komunikacije. U strategiji je nužno predvidjeti točne i precizne rokove implementacije pojedinih faza kampanje, što se najčešće realizira kao tzv. *media plan*.

Implementacija i komuniciranje

Komunikacijska je strategija ukupan pristup programu ili kampanji, faktor koordinacije, vodeće načelo, glavna ideja, glavno načelo taktike pojedinačnog programa. Strategija se implementira uz pomoć taktičkih projekata, koji moraju biti u suglasju sa strateškim ciljem. Taktički komunikacijski projekti uz pomoć kojih se realizira kampanja jesu objave za medije, konferencije za novinare, poticanje zanimanja novinara, izravna i neizravna komunikacija s novinarima, različiti društveni događaji, intervjui, prezentacije proizvoda, nagradne igre, oglašivanje, sponzorstva, sajmovi, krizna komunikacija, uspostava partnerstva, konferencije, seminari, radionice, interno komuniciranje i dr. Važno je da sve taktike budu u skladu s idejom vodiljom strategije te da budu dostupne ili održive u odnosu na raspoložive resurse. Resursi su iznimno važan element strategije. Naime, u strategiji treba što detaljnije planirati i programirati proračun za realizaciju ukupne strategije te pojedinih taktičkih projekata nužnih za implementaciju. Glavni troškovi kampanje odnose se na ljudske resurse i troškove poslovanja (najmove, oglašivanje, razradu i realizaciju idejnog koncepta kampanje, troškove za promidžbene materijale i materijale za odnose s javnošću) te troškove opreme.

Procjena učinka - evaluacija i revizija

Učinkovitost strategije nužno je mjeriti kontinuirano. Kontinuirano mjerenje učinaka projekta evaluacija je koja se obično sastoji od kvantitativne i kvalitativne analize medijskih objava te izračuna komercijalne vrijednosti medijskih objava metodom AVE, ispitivanja promjene u javnom mišljenju u odnosu na početnu situaciju te mjerenje konačnog rezultata komunikacije, odnosno realizacije ciljeva strategije. Evaluacija se mora temeljiti na unaprijed

definiranim mjerljivim ciljevima, sustavu kontrole kvalitete, kriterijima mjerenja usuglašenim s onima na temelju kojih će se ocjenjivati uspješnost strategije, unaprijed dogovorenim postupcima kontrole te prikazivanju rezultata. Revizija je detaljno ispitivanje internoga i eksternog okruženja, a realizira se nakon završetka komunikacijskog projekta ili kampanje. Ako rezultat revizije pokaže da strategija nije dobra, nužno je promijeniti strategiju.

Zaključak

Za osmišljavanje kampanje vrlo je važna dostupnost i analiza svih bitnih informacija te korištenje informacijama pri određivanju ciljeva kampanje. Iako cilj može biti kompleksan, poruka kampanje mora biti jednostavna, lako pamtljiva i svima razumljiva. O cilju kampanje ovisi koje su ciljane skupine kampanje, odnosno jesu li ciljane javnosti interne, eksterne ili čak paralelne. Činjenica je da se komunikacija prema paralelnim organizacijama poduzima najčešće radi ostvarivanja partnerstava ili sinergijskog djelovanja kako bi se ostvarili zajednički ciljevi, ali u iznimnim slučajevima i paralelne organizacije mogu biti glavna ciljana skupina neke kampanje. Diseminacija poruke kampanje ovisi o cilju koji kampanjom želimo postići, ali i o proračunu raspoloživome za provedbu kampanje. Najbolji pokazatelj uspješnosti neke kampanje jest rezultat kampanje, odnosno realizacija postavljenog cilja. Kampanja obično ima svoje inicijalno razdoblje ili razdoblje pretkampanje, u kojem se provode aktivnosti odnosa s javnošću kojima se priprema teren za početak same kampanje. U tome je inicijalnom razdoblju moguće realizirati intervjue u kojima stručnjaci upozoravaju na neki problem koji se kampanjom želi potencirati, riješiti, suzbiti ili slično. U inicijalnom razdoblju kampanje moguće je korištenje tzv. gerilskim taktikama, kojima je zadatak da potaknu zanimanje javnosti za ono što stoji iza takvih aktivnosti. Na samom početku kampanje dobro je organizirati konferenciju za novinare na kojoj će se općoj javnosti ili ciljanim javnostima predstaviti kampanja i iznijeti ciljevi te glavne poruke kampanje. Slijedi razdoblje realizacije kampanje, u kojem marketinške aktivnosti i oglašivanje moraju biti dobro usklađeni s aktivnostima odnosa s javnošću - intervjuima i izjavama ključnih ljudi u organizaciji, organizacijom društvenih događaja, objavama za medije te dogovorenim člancima i emisijama, konferencijama, izložbama i sličnim sadržajima. Ako se kampanja provodi dulje vremensko razdoblje, nužno je provoditi kontinuiranu evaluaciju kampanje. Na kraju razdoblja kampanje dobro je ponovno organizirati konferenciju za novinare na kojoj se predstavljaju rezultati kampanje, naglašavaju ostvareni ciljevi ili najavljuje nastavak aktivnosti do realizacije zadanog cilja. Tek nakon toga slijedi revizija učinaka kampanje ili, slobodnim rječnikom rečeno, završni račun.

I na kraju, ono bez čega nema nijedne kampanje - osigurani izvori financiranja. Nevladine udruge često su suočene s problemom financiranja dobro osmišljenih i društveno korisnih kampanja. Iako udruge svoje komunikacijske projekte često podnose tijelima državne uprave ili stranim donatorima, razmjerno malen broj udruga svoje projekte uspije ostvariti. Ipak, prvi i osnovni korak koji svaka udruga mora svladati prije nego što uopće prijavi neki projekt jest stručno i kvalitetno postaviti i napisati projekt. Praćenje prikazane strukture kampanja udrugama će u tom smislu, vjerujem, biti od velike pomoći.

GERILSKE TAKTIKE KOMUNIKACIJE

Šok-terapijom do pozornosti javnosti

Prvim subverzivnim taktikama privlačenja pozornosti javnosti pri provedbi kampanja koristile su se pripadnice sufražetskog pokreta, a njihove su metode bile znatno agresivne i radikalne: omiljena metoda britanskih sufražetkinja bila je vezivanje lancima za ogradu zgrade parlamenta.

dr. sc. Mirela Holy

e-pošta: mirela.holy@zg.htnet.hr

Jay Conrad Levinson - otac gerilskih komunikacijskih taktika

O tzv. gerilskim taktikama u provedbi komunikacijskih kampanja danas se mnogo govori, ali činjenica je da se o gerilskim taktikama ili, bolje rečeno, subverzivnim komunikacijskim akcijama malo zna. Suvremena kultura ističe Jaya Conrada Levinsona kao oca gerilskih komunikacijskih taktika, i to ponajprije u smislu oglašavanja, odnosno vođenja marketinških kampanja, ali gerilske su taktike znatno starije od njegove knjige *Marketinška gerila*, koja je 1999. objavljena i u hrvatskom prijevodu. Naime, prvim subverzivnim taktikama privlačenja pozornosti javnosti pri provedbi kampanja koristile su se pripadnice sufražetskog pokreta. Metode sufražetkinja bile su znatno agresivnije i radikalnije od onih korištenih u kampanjama drugih pokreta. Neki teoretičari odabir metoda sufražetkinja traže u načinima djelovanja sudionica Francuske revolucije. Prema Wendy Perkins, sufražetkinje su napravile revolucionaran zaokret u odnosu na dotadašnje kampanje: (*Treća*, br. 1-2, sv. III, 2001, 17). Neke od omiljenih metoda britanskih sufražetkinja bile su tako vezivanje lancima za ograde zgrade parlamenta, prosvjedne povorke, atraktivni performansi i sl. Činjenica je da se najutjecajnije udruge današnjice (PETA, *Greenpeace*) u svojim kampanjama obilato koriste upravo gerilskim taktikama koje neodoljivo podsjećaju na prakse što su ih inaugurirale 'građanski neposlušne' sufražetkinje prije više od stotinu godina.

Udruge zbog besparice "osuđene" na korištenje gerilskim taktikama

Riječ *gerila* potječe iz španjolskoga (*guerill*) i u doslovnom prijevodu znači *mali rat*. Povijesno se *guerill* odnosi na "mali rat" Španjolaca protiv Napoleona Bonapartea 1808.-14. Slavni argentinski revolucionar Ernesto Guevara de la Serna, poznatiji kao Che Guevara, u knjizi *Gerilsko ratovanje* (1960) o gerilskoj taktici piše da ta taktika treba osigurati pobjedu nad neprijateljem "uporabom učinka iznenađenja i taktičke fleksibilnosti". Gerilska se taktika tijekom 1960-ih proširila iz vojnog diskurza u područje biznisa, jer su manja poduzeća prepoznala gerilske taktike kao učinkovito oružje u borbi s multinacionalnim tvrtkama i velikim koncernima. Gerilske taktike u biznisu u to su vrijeme imale negativan predznak, odnosno smatrane su destruktivnima. Tako je bilo sve do sredine 1980-ih, kad je Jay Conrad Levinson objavio knjigu *Guerilla Marketing*. Marketinška gerila ima samo jedan cilj: s vrlo niskim proračunom pobuditi što veću pozornost javnosti; upozoriti je na neki proizvod ili uslugu originalnim, neobičnim akcijama koje obvezatno imaju neku 'udicu'. S obzirom na to da udruge kronično 'pate' od nedostatka novca, moglo bi se reći da su na neki način osuđene na korištenje gerilskim taktikama u kampanjama ako žele pobuditi pozornost javnosti. To znači pomno planiranje i kreativni *brain storming*. Važno je imati na umu što je cilj koji se gerilskom metodom želi postići, jer šokantna gerilska taktika iza koje ne stoji suvisla poruka može izazvati učinak suprotan priželjkivanomu.

Internet je iznimno pogodan za gerilske kampanje

Kad se govori o gerilskim taktikama komunikacije danas, nužno je spomenuti Internet, koji je kao medij iznimno upotrebljiv u gerilskim kampanjama. Naime, informacija objavljena na internetu brzo se i lako širi elektroničkom poštom i osigurava veliku disperziju poruke. Osnovni je preduvjet za to zanimljivost i duhovitost poruke ili sadržaja. Internetske gerilske taktike postale su česte su i na hrvatskom *webu*, pa tako rijetko koji primatelj e-pošte u Hrvatskoj nije vidio subverzivne sadržaje kojima se ismijava kampanja jedne od hrvatskih telekomunikacijskih tvrtki ili pak poruke u kojima se ismijavaju plakati većine političkih stranaka. Ono što karakterizira hrvatske gerilske taktike i dalje je, nažalost, negativni predznak kampanje ili aktivnosti, duhovita kritika određenih društvenih fenomena, ali bez nuđenja alternativnog sadržaja. To je obilježje nerazvijene gerilske kulture. Upravo u tom segmentu nevladine udruge mogu imati odlučujuću ulogu i realizacijom pozitivnih gerilskih kampanja podignuti standarde marketinške gerile u Hrvatskoj

Greenpeace je razvio svoju metodologiju za provedbu nenasilnih, medijima atraktivnih akcija, kojima javno upozorava na ekološke probleme

35 godina gerilske kampanje Greenpeacea

Piše: Sanja Čavec-Kavicki

Uz konvencionalne metode, kao što su lobiranje u krugovima političara, sudjelovanje na međunarodnim konferencijama i slično, kojima se služe mnoge organizacije za zaštitu okoliša, Greenpeace je dodatno definirao metodologiju uključivanja u nenasilne izravne akcije, kojima javno upozorava na ekološke probleme i istodobno pokreće golemo zanimanje medija.

Međunarodna neprofitna organizacija *Greenpeace* već 35 godina provodi mnogobrojne kampanje nenasilnim kreativnim suprotstavljanjem djelotvorno usmjeravajući pozornost javnosti na globalne ekološke probleme i nudeći pritom rješenja za miroljubivu i zelenu budućnost planeta Zemlje.

Kampanjama za zaustavljanje nuklearnih testiranja u atmosferi i pod zemljom, za zaustavljanje izlova kitova na svjetskim morima te deklaracijom o sporazumu o Antarktici kao globalnom parku organizacija je ostvarila vodeću svjetsku ulogu u skretanju javne pozornosti na prijetnje okolišu.

Na načelima političke neovisnosti, nenasilja i internacionalizma, *Greenpeace* organizira mnogobrojne aktivnosti, među kojima su kampanje za zaštitu oceana i stoljetnih prašuma, prestanak korištenja fosilnim gorivima i promociju obnovljive energije u svrhu zaustavljanja klimatskih promjena te kampanje za eliminaciju toksičnih kemikalija, prevenciju puštanja u prirodu genetički modificiranih organizama, završetak nuklearnih prijetnji i nuklearnog onečišćivanja te sigurno, umjereno i održivo trgovanje.

Ovim i mnogobrojnim drugim akcijama *Greenpeace* nastoji osigurati sposobnost Zemlje da njeguje život u svim njegovim raznolikostima.



Problemi prema kojima *Greenpeace* sustavno usmjerava aktivnosti i kampanje:

- klimatske promjene
- zamjena konvencionalnih postrojenja za proizvodnju energije na bazi fosilnih goriva i nuklearne energije obnovljivim izvorima energije
- kriza oceana
- ribarenje
- smanjenje ribljeg fonda
- smanjenje populacije kitova
- mrtve zone
- zaštita šuma i prašuma
- genetičko inženjerstvo
- otrovne kemikalije
- nuklearna energija i njezino korištenje
- umjereno (održivo) trgovanje
- legitimitet Svjetske trgovačke organizacije (WTO)
- promocija WTO-a u kontrastu sa zdravljem i okolišem
- prestanak proizvodnje i uporabe nuklearnog oružja

Kreativne, nenasilne, izravne akcije

Uz konvencionalne metode, kao što su lobiranje u krugovima političara, sudjelovanje na međunarodnim konferencijama i slično, kojima se služe mnoge organizacije za zaštitu okoliša, *Greenpeace* je dodatno definirao metodologiju uključivanja u nenasilne izravne akcije, kojima javno upozorava na ekološke probleme i istodobno pokreće golemo zanimanje medija.

Akcije protiv degradacije okoliša *Greenpeace* provodi još od davne 1971., kad je brodić s dobrovoljcima i novinarima isplovio u Amchitku, predio sjeverno od Aljaske u kojem je vlada SAD-a provodila podzemne nuklearne testove. Tradicija javnog "svjedoka" na nenasilan način nastavlja se i danas. Bilo da aktivisti voze gumene čamce i postavljaju se između harpuna kitolovca i plijena, bilo da alpinisti postavljaju goleme natpise preko središnjih zgrada u velikim gradovima svijeta i ostavljaju time neodgovorne korporacije zatečenima. Opsjedali su i nuklearna postrojenja odjeveni poput bačvi s oznakama radioaktivnog otpada. U svim tim slučajevima mediji su s velikim zanimanjem pratili njihove akcije, a broj pristaša vrtoglavo se

povećavao. Procjenjuje se da organizacija danas ima oko tri milijuna aktivista i mrežu ureda u 45 zemalja svijeta, koji aktivno surađuju s centralom *Greenpeace Internacionala* u Amsterdamu. Financiraju se iz dobrovoljnih donacija individualnih podupiratelja te sredstvima dobivenima iz zaklada. Naglašavaju da ne traže niti prihvaćaju donacije vlada, korporacija ili političkih stranaka, koje bi mogle kompromitirati neovisnost, objektivnost ili integritet *Greenpeacea*.

Prema službenim podacima koji su objavljeni u godišnjem financijskom izvješću, ukupan dohodak udruge u 2004. godini je 158,5 milijuna eura.

Klimatske promjene - prioritetni zadatak

Trenutačno organizacija ulaže velike napore u kampanji *Stop klimatskim promjenama* kako bi se zaustavilo globalno zatopljenje i sačuvala biološka raznolikost, a kao rješenja ističu obnovljive energetske izvore.

Već prije nekoliko godina zaključili su da klimatske promjene imaju potencijal da izbrišu većinu dobitaka koje su pokreti za očuvanje prirode postigli u drugim područjima djelovanja. Štete nanosene ekosustavu, naglašavaju, mogu naškoditi svemu, od minke kitova do koraljnih grebena i polarnih medvjeda. Ako se ne poduzmu učinkovite globalne akcije, cijele će šume biti izgubljene i stotine će tisuća vrsta nestati. Klimatske će promjene devastaciju donijeti i ljudima i zajednicama, posebno nekima od najsiromašnijih na svijetu. One zato predstavljaju prioritetni zadatak kojim se *Greenpeace* bavi.

Prikazati i osvijestiti u ljudima stvarnost uzrokovanu klimatskim promjenama te borbu protiv toga također je nezaobilazan dio njihova posla. Imenovanje krivaca, prosvjedovanje protiv korporacija, prozivanje i kompromitiranje vlada, kako ističu, pomaže da rješenja za probleme klimatskih promjena postanu stvarnost.

Greenpeace poziva svakoga da pruži svoj osobni prinos u revoluciji korištenja energijom kako bi čovječanstvo krenulo iz svijeta ovisnoga o nuklearnim i fosilnim gorivima u svijet koji se koristi obnovljivim izvorima energije, čija učinkovita iskoristivost i nove, za okolinu neškodljive tehnologije već postoje.

Ekspedicije *Greenpeacea* dokumentiraju učinke klimatskih promjena na ljude i ekosustave. Njihovi profesionalni pregovarači, znanstvenici i ostali stručnjaci sudjeluju na svjetskim konferencijama o klimatskim promjenama i uvjeravaju one koji donose odluke da poduzmu potrebne akcije. Njihovi dobrovoljci i *cyber*-aktivisti na računalima konstantno čine pritiske na donositelje zakona i korporacije. *Greenpeaceovi* aktivisti stavljaju svoju sigurnost i slobodu na kocku čak i za najmanju mogućnost da promijene svijet.

Na sreću, *Greenpeace* je samo jedan od pripadnika mnogo većeg pokreta koji promovira upotrebu obnovljive energije. Sretni smo što radimo bok uz bok s mnogim drugim organizacijama za očuvanje okoliša i s mnogim tvrtkama, vladama i pojedincima koji dijele nasu odlučnost, optimizam i vjeru da postoji rješenje za svaki problem. Došlo je vrijeme da stavimo točnu na ovisnost o fosilnim gorivima i ostalim za okoliš i klimu štetnim tehnologijama- ističu u *Greenpeaceu*.

Pobjede Greenpeacea u 2006.

Poput svojevrzne "savjesti" kad je u pitanju ekologija, izravno su pomogli u ostvarenju mnogobrojnih za okoliš i život pozitivnih promjena te zato valja spomenuti barem neke događaje u kojima je njihova aktivnost nezaobilazna.

- Nakon mjeseci pritisaka, akcija potrošača, *online*-aktivnosti i više od sto tisuća elektroničkih poruka branitelja oceana iz cijelog svijeta, dobavljači morske hrane *Gorton's*, *Sealord* i očinska tvrtka *Nissui* povukli su svoju aktivnu potporu japanskim kitolovcima u travnju ove godine. Kitolovci su objavili da će 32% udjela tih kompanija u operacijama ulova kitova biti prebačen na "entitet od javnog interesa" (*public interest entity*). Povlačenje ekonomski izolira kitolovce, što izravno utječe na onemogućivanje planova širenja na nova tržišta i proizvode od kitova.
- Elektronički div *Hewlett Packard* u ožujku je potvrdio plan prestanka uporabe mnogobrojnih opasnih kemikalija u svojim proizvodima.
- Francuski predsjednik Chirac objavio je u veljači dramatično povlačenje ratnog broda *Clemenceau* natovarenoga azbestom. Akcije *Greenpeacea*, e-poruke predsjedniku i međunarodni skandal, kažu u *Greenpeaceu*, Francuskoj nisu ostavili puno izbora te je odustala od pokušaja da brod svoj otpad izbaci u Indiji.
- Područje Amazone, koje ima površinu dvaput veću od Belgije, dobilo je u veljači dodatnu zaštitu nakon predsjedničkog dekreta koji definira trajnu zaštitu za oko 1,6 milijuna hektara zemlje i potpunu zabranu sječe i krčenja šuma. Dekret brazilskog predsjednika Lula o stvaranju 6,4 milijuna hektara zaštićenog područja golema je pobjeda za stanovništvo Amazone, koje se bori s otimačima zemlje, rančerima i drvnom industrijom.
- Jedno od svjetskih blaga, "kišna šuma velikog medvjeda", nakon deset godina teškoga i opasnog posla 7. je veljače sačuvano od uništenja.

U svim tim događajima sudjelovale su tisuće aktivista iz svih dijelova svijeta, mnogi su od njih slali e-poruke, neki su stajali na barikadama, mnogi su glasovali protiv uništenja svojim novčanim prilozima. Neki *Greenpeaceovci* bili su pretučeni, optuživani, uhićeni. Ipak su zadovoljni jer je zdrav razum na kraju prevladao.

Švicarski su birači potkraj studenoga prošle godine odlučivali na referendumu o tome mogu li organizmi i usjevi stvoreni genetičkim inženjerstvom biti uzgajani u Švicarskoj u idućih 5 godina. Njihova presuda na svakome od triju glavnih jezika koji su u uporabi u Švicarskoj bila je *ne* (*nein, non, no*).



Važnost Greenpeacea i sličnih organizacija

Važnost *Greenpeacea* i sličnih organizacija nastavlja se potvrđivati u područjima najbrže rastućih, galopirajućih svjetskih ekonomija, poput Kine i Indije, rekao je izvršni direktor *Greenpeace Internationala* Gerd Leipold. Ali, kako je istaknuo, razvijeni se svijet ne smije zaustaviti i odmarati na lovorikama. Vlade i industrije ne smiju biti vođene profitom i politikom, nego iskrenim interesom za budućnost planeta.

Realizacija programa ovisi i o financijskim donacijama i podupirateljima. Godišnje izvješće u dvadeset jednome od dvadeset sedam nacionalnih i regionalnih ureda diljem svijeta u 2005. pokazuje povećanje prihoda. Samo uredi u Brazilu, središnjoj i istočnoj Europi, Luksemburgu, Nizozemskoj i Švicarskoj pokazuju smanjenje prihoda.

Na svjetskoj razini organizacija pokazuje smanjenje manje od 1 posto u svojim prihodima i 4,9 posto u broju svojih podupiratelja.

U Hrvatskoj još nije osnovan ured, ali prva veća akcija organizirana je potkraj srpnja 2005. u Osijeku i Vukovaru u sklopu europske kampanje *Energetska revolucija*. Stogodišnji jedrenjak *Anna* zaplovio je tom prigodom Dunavom predstavljajući edukativnu izložbu o klimatskim promjenama i prednostima obnovljivih izvora energije.

Pojam javno zagovaranje ili advokatura

Pojmovnik civilnoga društva

JAVNO ZAGOVARANJE

Svi mi imamo moć - sposobnost utjecaja, mijenjanja života ljudi oko nas. Ali dok se svi ne počnemo koristiti svojom moći u javnosti, njome će i dalje upravljati oni koje tjera želja za vladanjem drugima, a ne oni koji je žele iskoristiti samo kao sredstvo postizanja općeg dobra (Marilyn French, američka feministička književna kritičarka)

Piše: Sanja Sarnavka, Grupa za ženska ljudska prava B.a.b.e.

Sintagmom *javno zagovaranje* prevodi se s engleskoga pojam *advocacy*. Vjerojatno je prvi put službeno upotrijebljena u publikaciji *Javno zagovaranje - žene za društvene promjene u zemljama sljednicama bivše Jugoslavije* (izdanje Star Project-Delphi International, Zagreb 1998.), uz objašnjenje i komentar Vesne Kesić, koja u uvodnom tekstu *Muke s riječima* tumači kako se i zašto uobičajila ta sintagma umjesto da je preuzet pojam advokatura, koji u hrvatskom jeziku već postoji i svima je dobro poznat.

Definicijâ aktivnosti koje se imenuju kao *advocacy* u engleskom je jeziku gotovo bezbroj, gotovo koliko i organizacijâ koje tvrde da se bave javnim zagovaranjem. Tako se, recimo, na stranici www.wordnet.princeton.edu/perl/webwn kaže kako je *advocacy* aktivno podupiranje ideje ili problema, posebno čin traženja ili zahtijevanja nečega, dok na stranicama *Wikipedije* piše kako je javno zagovaranje . Za kreatore www.canadacouncil.ca/help to je .

Od 1985. u Americi djeluje Institut za javno zagovaranje

U Americi je 1985. osnovan *Advocacy Institute*, iz kojega potječu i prvi tekstovi i objašnjenja kako i kada treba pristupiti javnom zagovaranju. Danas na njihovim stranicama stoji kako se, slijedeći temeljne vrijednosti, trude ostvariti pravednije društvo u kojem će biti pravde za one kojima je uskraćena, ekonomske jednakosti za one bez sredstava i mogućnosti, javne zdravstvene skrbi i sigurnosti za one izložene riziku i pristupa političkoj moći za one kojima je uskraćeno pravo glasa pri donošenju važnih odluka.

Iz svega navedenoga moguće je zaključiti kako se javnim zagovaranjem uvijek želi intervenirati u stvarnost uvođenjem neke promjene, i to u korist onih koji nemaju moć, ili je imaju nedovoljno. Problemi kojima se javno zagovaranje može baviti uistinu su raznovrsni: od zauzimanja za pravo na život bez nasilja za žene i djecu ili prava osoba s invaliditetom na uklanjanje barijera koje im priječe ravnopravno uključivanje u društvo, do prava na biciklističke staze u velikim gradovima. Bitno je, na što i sam pojam u hrvatskom jeziku upućuje, da se djelovanje zbiva u javnoj sferi, a ne zakulisno, i da se, kako bi do promjene došlo, uvijek traži što šira potpora različitih društvenih skupina i građanki/-na kako bi se donositelji odluka primorali na uvođenje pozitivnih promjena za marginalizirane skupine.

Temeljna načela javnog zagovaranja

Osobe ili organizacije koje se odlučuju za javnozagovarački rad trebaju poznavati neka temeljna načela i zakonitosti te vrste djelovanja. Kako savjetuju stručnjakinje/-aci, prije ulaska u javni prostor s određenim zahtjevima potrebno je sebi postaviti nekoliko osnovnih pitanja: što se javnim zagovaranjem želi postići, prema komu će aktivnosti biti usmjerene (tko može unijeti promjenu), kakvu poruku želimo da javnost čuje, tko će je prenijeti javnosti i kako. Da bi se uspješno javno zagovaralo, potrebno je precizno poznavati:

- strukturu - procese donošenja odluka, odnosno raspodjelu moći i odgovornosti (tko donosi zakone, a tko ih provodi)
- jurisdikciju - tko je na kojoj razini odgovoran za što (na primjer, rješava li problem vlast na lokalnoj ili nacionalnoj razini)
- mrežu veza - tko s kim surađuje (formalno i neformalno)
- moć - tko ima moć da glasno artikulira problem u javnosti, tko će se čuti i slušati

- ograničenja - kako se daleko u zahtjevima može ići (što je izvedivo u određenim okolnostima, a što nije).

Kako provoditi kampanju javnoga zagovaranja

Javno zagovaranje u najširem smislu riječi znači svako zastupanje neke ideje pred drugima, ali se u odnosu na promjene zakonskih regulativa ili odnosa društva prema nekom problemu najčešće realizira u kampanjama, koje treba planirati vrlo precizno i promišljeno. Nakon odabira cilja, koji bi uvijek trebao biti realan, odnosno dostižan, prilazi se temeljitoj pripremi kampanje, kojoj se točno određuje vrijeme trajanja. Da bi se pak o nekom problemu u javnosti moglo suvereno govoriti i da bi se mogli zastupati interesi neke diskriminirane skupine, nužno je ozbiljno se pripremiti. Istraživanjem se prikupljaju podaci koji relevantno podupiru zahtjeve: statistike, međunarodni standardi, studije slučajeva koji će biti podastri javnosti i donositeljima odluka. Prije početka kampanje moramo definirati što točno želimo postići i koja rješenja problema predložimo sukladno kontekstu koji smo prije toga dobro proučile. Uvijek je važno točno odrediti ciljne skupine kojima će se kampanja obratiti - neke od poruka mogu biti usmjerene ciljnim skupinama čija se potpora želi dobiti, a neke donositeljima odluka. Za svaku od odabranih ciljnih skupina oblikuju se specifične poruke i kanali kojima će one biti odaslane (naljepnice, poster, spotovi - televizija, radio, ulica i sl.). Recimo, u kampanjama protiv nasilja nad ženama poruke su bile upućene ženama: *Tko te tuče, taj te ne voli!*; svjedocima: *Reagirajmo, nasilje nad ženama je zločin!* i muškarcima: *Muško NE NASILJU nad ženama!*

Uspješne kampanje najčešće se provode u koalicijama

Uspješne kampanje javnog zagovaranja najčešće su ostvarene u koalicijama s pojedinkama/-ncima i sa skupinama s kojima inače možda ne surađujemo blisko, ali nas mogu poduprijeti u dijelu zahtjeva koje podastiremo (na primjer, Udruga za promicanje inkluzije može kao saveznice/-ike i podržavatelje svojih zahtjeva pozvati organizacije koje trebaju štiti ljudska prava svake osobe, ali se u svakodnevnom radu tim problemom ne bave koncentrirano).

Nakon definiranja ciljeva, istraživačkog rada, stvaranja koalicija i oblikovanja poruka za unaprijed određene ciljne skupine, nužno je izraditi precizan akcijski plan, odnosno hodogram aktivnosti: valja točno odrediti što se, kad, kako i zašto radi. Iako se improviziranjem katkad može doći do vrlo kreativnih i genijalnih rješenja, za ozbiljnu javnozagovaračku kampanju iznimno je važno kvalitetno se i pomno pripremiti. Stručnjaci često znaju reći kako je kampanju bolje ne organizirati ako nema vremena za precizno planiranje, jer nemušto i neučinkovito javno zagovaranje problem katkad može i unazaditi, umjesto da ga riješi. Vrlo često, zbog tvrdokornosti i velike moći donositelja odluka, naizgled vrlo uspješne kampanje ne uspijevaju postići postavljene ciljeve. Na našim prostorima, s političkim strankama nenaviknutima na odgovornost, to je posebno čest slučaj.

Na kraju svake akcije javnog zagovaranja važno je (i nužno) provesti evaluaciju i procijeniti što je urađeno uspješno, a gdje se pogriješilo, koje su aktivnosti bile učinkovite, a koje nisu, kako bi se u novim pokušajima unošenja promjena djelovalo uspješnije.

Svi imamo moć javnog utjecaja

Na kraju, kao poticaj za buduće aktivnosti javnog zagovaranja, preuzimamo citat naveden u

pionirskoj publikaciji o javnom zagovaranju *Star Project/Delphi International*:
Svi mi imamo moć - sposobnost utjecaja, mijenjanja života ljudi oko nas. Ali dok se svi ne počnemo koristiti svojom moći u javnosti, njome će i dalje upravljati oni koje tjera želja za vladanjem drugima, a ne oni koji je žele iskoristiti samo kao sredstvo postizanja općeg dobra> (Marilyn French, američka feministička književna kritičarka).

Predstavljamo korisne internetske stranice

www.huoj.hr - portal Hrvatske udruge za odnose s javnošću

mr. sc. Boris Hajoš

Hrvatska udruga za odnose s javnošću

Web-portal Hrvatske udruge za odnose s javnošću www.huoj.hr pokrenut je početkom 2004. kao suvremen i dinamičan web-portala koji treba omogućiti kvalitetno predstavljanje rada Udruge i same struke javnosti te kvalitetnije komuniciranje među članovima udruge. Dakle, ovaj portal ima dvojaku funkciju - on ujedno služi i kao klasično web-sjedište i kao intranet za članove Udruge koji im nastoji olakšati put do korisnih i u svakodnevnom radu potrebnih informacija.

Pri izgradnji stranica korištena je klasična organizacija rubrika prema nastanku, strukturi i aktivnostima Udruge te vijestima i najavama aktivnosti Udruge i njezinih članova. O samoj udruzi i njezinu članstvu može se više pročitati u rubrikama **O Udruzi** i **Informacije o članstvu**, a tu je i mjesečni **E-newsletter**, posvećen vijestima o Udruzi i njezinim članovima.

U posebnu su rubriku izdvojene informacije o godišnjim **konferencijama o odnosima s javnošću**, što je ujedno i najstarija aktivnost Udruge - organiziraju se od 2000. godine. Konferencije su prilika za informiranje o novim trendovima u struci, jer su predavači ugledni strani i domaći stručnjaci, te za upoznavanje i razmjenu iskustava članova. U rubrici **Izdavaštvo** nalaze se najave prijevoda koje Udruga objavljuje u svojoj stručnoj biblioteci *PRint* te obavijesti o izlasku i recenzije stručnih knjiga drugih izdavača. Posebno ističemo snimku zanimljivog predavanja ugledne britanske profesorice Anne Gregory o organizaciji odnosa s javnosti u najuglednijim britanskim kompanijama i komunikacijama britanske vlade, koje je autorica održala na promociji hrvatskog izdanja svoje knjige *Odnosi s javnošću: planiranje i upravljanje kampanjama* u travnju ove godine.

Poseban dio posvećen je **studentima**, kojima Udruga želi pomoći u pronalasku i obavljanju stručne prakse u agencijama za odnose s javnošću ili odjelima za komunikacije tvrtki ili ustanova njezinih članica. U rubrici **PR agencije** nalaze se adresar s kontaktima i referentnim podacima agencija za odnose s javnošću u Hrvatskoj, minimalni agencijski cjenik Sekcije agencija HUOJ-a te pravilnik o natječaju za odabir agencije. To može biti od velike koristi tvrtkama ili ustanovama koje tek razmišljaju o angažiranju agencija za pojedine projekte. U rubrici **Obrazovanje** nalazi se raspored **PR škole HUOJ-a** - niza predavanja i radionica koje održavaju i vode iskusniji kolege, vrsni stručnjaci za odnose s javnošću iz eminentnih hrvatskih i stranih tvrtki te agencija za odnose s javnošću, **čime Udruga** članovima nastoji omogućiti stručno usavršavanje. Teme se određuju na osnovi ankete članova o obrazovnim potrebama. Dodana je vrijednost ovih radionica razmjena iskustava, upoznavanje i povezivanje članova, što im može biti od pomoći u njihovu svakodnevnom poslu. Za one više

zainteresirane za razvoj struke korisna je rubrika **Istraživanja o PR-u**, u kojima su predstavljeni rezultati istraživanja o stanju u i razvoju struke koje HUOJ provodi svakih nekoliko godina.

Članovima je korisna i rubrika **Job fair**, u kojoj se, u suradnji s poslodavcima i *web*-portalima za zapošljavanje, objavljuju trenutačno otvoreni oglasi za zapošljavanje u struci. Svi oni koji traže kadrove mogu besplatno postaviti svoj oglas i tako najbrže i najlakše doći do potencijalnih zainteresiranih, dok je onima koji traže novi posao ovo najbolji izvor informacija o novim poslovima. U sklopu stranice može se pogledati i **kalendar** s obavijestima o najznačajnijim događanjima iz struke - konferencijama, seminarima i tečajevima na temu odnosa s javnošću u Hrvatskoj i široj regiji te najvažnijim svjetskim i europskim stručnim kongresima. Po obujmu najveći dio stranica čini rubrika **Vijesti**, u kojoj se objavljuju obavijesti o aktivnostima članova i njihovih tvrtki ili aktivnosti klijenata agencija kako bi članovi bili u tijeku s novim kampanjama ili radom kolega. Trebate li stručni savjet ili vas jednostavno zanimaju odnosi s javnošću, posjetite www.huoj.hr i sigurno ćete pronaći nešto zanimljivo ili korisno.

Planiranje i upravljanje kampanjama može biti zabavno!

Anne Gregory, Planiranje i upravljanje kampanjama, Zagreb: HUOJ, 2006.

Piše: Ruža Beljan

Hrvatska udruga za odnose s javnošću u biblioteci PRINT (PR internacionalno) objavljuje prijevode recentne stručne literature s područja upravljanja komunikacijama. Tako je u svibnju ove godine izdala knjigu *Planiranje i upravljanje kampanjama* britanske stručnjakinje za odnose s javnošću Anne Gregory.

Knjiga je rezultat višegodišnjeg iskustva autorice u odnosima s javnošću, ali i kao voditeljice Fakulteta poslovne strategije te pomoćnice dekana Poslovnog fakulteta na Metropolitanskom sveučilištu u Leedsu.

Jedan od najčešćih savjeta koji ćete čuti od svih stručnjaka za odnose s javnošću jest da se javnosti treba obraćati jednostavnim i najširoj publici razumljivim jezikom, bez obzira na to je li riječ o usmenim izjavama ili pisanim objavama za medije. Svi koji pišu znaju koliko to zna biti teško.

Upravo to - jednostavnost u pisanju - odlika je knjige Anne Gregory koja se prva uočava. Autoričin je jezik jednostavan, zabavan, a koji put se u njemu rabe i kolokvijalni izrazi, neobični u književnom jeziku.

Zabavnim i jednostavnim stilom u devet je poglavlja obrazložena abeceda komunikacije s javnošću i planiranja i upravljanja kampanjama.

Pokretanje kampanje ili programa odnosa s javnošću čini se izvanrednim zadatkom.

Međutim, kao i svaki drugi projekt, tvrdi Anne Gregory, tajna je u kvalitetnom planiranju i učinkovitom upravljanju. Ovo izdanje objašnjava cijeli proces opisujući kako sustavno početi kontinuirani razvoj programa i upravljati njime kako bi od njega imali korist i organizacija i njezine javnosti. Praktična i laka za čitanje, ova knjiga ima oblik uputa koje korak po korak prolaze mnoga važna područja, kao što su:

- . uloga odnosa s javnošću unutar organizacije
- . početak procesa planiranja
- . istraživanje i analiza
- . određivanje ciljeva
- . javnost i poruka
- . strategija i taktika
- . terminski plan i resursi
- . evaluacija i revizija.

Bogata mnogobrojnim primjerima, knjiga objašnjava plan utemeljen na deset koraka koji će osigurati uspješan program ili kampanju.

Koristeći se tehnikama predstavljenima u ovoj knjizi, svi oni koji se bave odnosima s javnošću moći će upravljati događajima umjesto da događaji upravljaju njima. Knjigu je prihvatio i britanski Institut za odnose s javnošću kao literaturu za studente, praktikante ili menadžere koji žele precizan vodič kroz proces planiranja i upravljanja.

Mit o društvenoj odgovornosti poduzeća

Pretpostavka da poduzeća mogu dobro poslovati i istodobno činiti dobro problematična je zbog toga što u stvarnosti tržišta ne funkcioniraju na taj način

Deborah Doane

**Preuzeto iz Stanford Social Innovation Review, jesen 2005.*

Deborah Doane predsjednica je organizacije CORE (kratica od corporate responsibility,), koalicije koja se sastoji od više od 130 nevladinih udruga i pojedinaca u Ujedinjenoj Kraljevini koji provode kampanju za reformu poduzeća potičući ih da obrate pozornost na društvena i ekološka pitanja. Često gostuje kao predavač i izlaže teme vezane uz budućnost društvene odgovornosti poduzeća u ustanovama kao što su London School of Economics i London Business School. Surađivala je u novinama Guardian i Independent te u nastanku priručnika o upravljanju Financial Times Handbook of Management.

Društvena odgovornost poduzeća (DOP, engleska kratica CSR) u posljednjih je nekoliko godina, od sporedne aktivnosti nekoliko revnih poduzeća, kao što su *The Body Shop* i *Ben & Jerry's*, prerasla u prioritet svih poduzeća koja su tradicionalno vodeća na tržištu, od tvrtke kao što je *Nike* pa do lanca restorana *McDonalds*'. Izvješća o dobrome ponašanju poduzeća postala su uobičajenima u medijima, od donacije antiretrovirusnih lijekova poduzeća *GlaxoSmithKline* Africi i korporacijskih programa dobrovoljnoga rada u poduzeću *Hewlett-Packard* pa do kupnje velikih količina kave *Fair Trade* (tu kavu promiče neprofitna organizacija *Trans Fair USA*, koja podupire male uzgajivače kave, nap. prev.) od strane lanca *Starbucks*. Štoviše, društvena odgovornost poduzeća postala je toliko popularnom da je časopis *The Economist* cijelo jedno izdanje početkom ove godine posvetio kritici toga pokreta.

Začeci DOP-a u pokretu društvene revizije iz 1970-ih

Iako neki društvenu odgovornost poduzeća smatraju vrstom filantropije, ona se može široko definirati kao propisima nepredviđeno nastojanje korporacija da se postigne ravnoteža između potreba svih dionika i potrebe za ostvarivanjem dobiti. Iako se začeci moderne društvene odgovornosti mogu pronaći u pokretu društvene revizije iz 1970-ih, ona je tek nedavno stekla dovoljno zamaha kako bi zaslužila reakciju časopisa kao što je *The Economist*. Iako su se počeci DOP-a u Europi i SAD-u malo razlikovali, ključni događaji, kao što je potonuća naftne bušotine *Brent Spar* poduzeća *Shell* u Sjevernom moru 1996. godine te optužbe da *Nike* i druga poduzeća "eksploatiraju radnu snagu", pokrenuli su prvu snažnu reakciju velikih poduzeća na pobunu protiv institucije velikih korporacija.

Poznata knjiga Naomi Klein *No Logo* dala je glas generaciji koja je smatrala da su velika poduzeća preuzela svijet na štetu ljudi i okoliša čak i dok je ta generacija uspješno pokretala napade na vlast korporacija nakon prosvjeda protiv globalizacije održanih u Seattlu 1999.

Korporacije mašu DOP-om kao prijateljskim licem kapitalizma

Umjesto da se nakon bitke povuku, korporacije su se pojavile slavodobitno mašući društvenom odgovornošću kao prijateljskim licem kapitalizma, kojemu djelomično pomaže onaj isti pokret koji je upozorio na problem moći korporacija. Uvidjevši da vladama nedostaje političke volje za uređivanje ponašanja korporacija te budući da je ekonomija slobodnoga tržišta postala glavnom političkom mantrom, nevladine su udruge shvatile da bi možda mogle postići više ako se udruže s neprijateljem. Koristeći se tržišnim mehanizmima koji uključuju potrošačku moć, pronašle su priliku za ostvarivanje brzih promjena.

Tako su procvjetale organizacije koje se bave društvenim standardima u nabavnim lancima kao što su Udruženje *Fair Label* u Sjedinjenim Državama i Inicijativa za etičku trgovinu u Ujedinjenoj Kraljevini. Ujedinjeni narodi udružili su se s poduzećima kako bi pokrenuli vlastit Globalni sporazum koji je ponudio devet načela vezanih za ljudska prava i okoliš i koji je prihvaćen kao etički putokaz za budućnost. I dok je društveno odgovorno ulaganje u nekim krugovima bilo godinama popularno, na kraju se i glavna ulagačka zajednica priklonila DOP-u. Godine 1999. *Dow Jones* izradio je indekse održivosti, nakon kojih je ubrzo slijedio indeks *FTSE4Good*. Sve te inicijative temeljile su se na ideji da poduzeća mogu u isto vrijeme "dobro poslovati" i "činiti dobro", spašavajući svijet i ostvarujući zadovoljavajuću dobit.

Ubrzani razvoj DOP-a mogao bi rezultirati većim optimizmom vezanim uz moć tržišnih mehanizama da dovedu do društvenih i okolišnih promjena. Ali tržišta u tome često ne uspijevaju, posebno kad je riječ o ostvarivanju javnoga dobra. Prema tomu, moramo uzeti u obzir da je djelovanje DOP-a podložno ograničenjima onih istih tržišta koja su taj pokret i potaknula.

Doprinos funkcioniranju tržišta?

Tržište je zaista snažna sila koja je dovela do nekih mjerljivih promjena u ponašanju korporacija. Većina velikih poduzeća sada dobrovoljno izdaje društvena i ekološka izvješća uz svoja redovita godišnja financijska izvješća; u međuvremenu se količina novca koja pritječe u fondove za društveno odgovorna ulaganja (DOU) eksponencijalno povećala. Neke društveno osviještene marke, kao što je *Fair Trade*, vrlo se brzo razvijaju. Prema izvješću banke *Co-operative Bank*, potrošačka je etika 2004. godine u Ujedinjenoj Kraljevini dosegla vrijednost od gotovo 25 milijardi funti.

U članku u časopisu *The Economist* tvrdilo se da bi jedino društveno odgovorno ponašanje poduzeća trebalo biti zarađivanje novca te da je prihvaćanje programa DOP-a u najboljem slučaju pogrešno. Međutim, postoje neke snažne poduzetničke inicijative koje su poduzeća ili gurnule u naručje DOP-a ili ih iz njega izvukle. Na primjer, poduzeća koja su se suočila s prijetnjama bojkotom, kao *Nike* 1990-ih, ili s prijetnjom velikih tužbi, poput lanca *McDonalds* zbog uzrokovanja pretilosti svojih kupaca, u društvenoj odgovornosti vide strategiju za izlaganje svojega prijateljskoga lica javnosti.

Jednom kad budu pokrenute, inicijative vezane uz društvenu odgovornost poduzeća mogu dovesti do promjena temeljnih praksi u nekim poduzećima. *Nike* danas mnogi smatraju vodećom svjetskom tvrtkom kad je riječ o poboljšanju uvjeta rada u tvornicama u zemljama u razvoju. To poduzeće sad vodi i na području transparentnosti poslovanja. Suočen s tužbom za nehumane uvjete rada, *Nike* se odlučio suočiti sa svojim kritičarima te je ove godine na svojoj internetskoj stranici objavio iscrpni popis svojih tvornica s revidiranim društvenim izvješćima. Ali *Nike* nije jedina tvrtka koja to čini. Mnoge su druge marke razvile vlastite strategije u borbi s aktivistima, koje su postigle različit uspjeh. Međutim, nitko ne može opravdano tvrditi da te vrste promjena dovode i do sveobuhvatnih promjena u kapitalističkom sustavu kakav poznajemo niti da će to biti slučaj u skorije vrijeme.

Neuspjeh na tržištu

Jedan je od problema u tome što je društvena odgovornost poduzeća pojam koji pojednostavnjuje neke prilično složene argumente i ne prihvaća činjenicu da se na kraju ipak moraju činiti kompromisi između financijskog zdravlja poduzeća i etičkih rezultata. U tom slučaju profit će nesumnjivo odnijeti pobjedu nad načelima. Strategije DOP-a mogu biti djelotvorne u određenim uvjetima, ali su vrlo osjetljive na tržišne neuspjehe, uključujući nepotpune informacije, vanjske utjecaje i profitere. Još je važnije da uvijek postoji velik jaz između onoga što je dobro za poduzeće i onoga što je dobro za društvo u cjelini. Razlozi za to mogu se opisati uz pomoć četiriju ključnih pretpostavaka o društvenoj odgovornosti poduzeća.

1. pretpostavka: Tržište može pružiti kratkoročnu financijsku dobit i dugoročnu društvenu korist

Jedna od pretpostavka koja se nalazi u temelju DOP-a jest da je moguće više-manje uskladiti poslovne rezultate i društvene ciljeve. Objašnjenje koje stoji iza te pretpostavke, a o kojem se rijetko govori, temelji se na osnovnim pretpostavkama kapitalizma slobodnog tržišta: ljudi su razumni sudionici koji su motivirani da u najvećoj mogućoj mjeri ostvare vlastit interes. Budući da su bogatstvo, stabilno društvo i zdrav okoliš u interesu pojedinca, pojedinci će ulagati, trošiti i graditi poduzeća na profitabilan i društveno odgovoran način. Drugim riječima, tržište će se na kraju uravnotežiti.

Ipak, postoji malo empirijskih dokaza da se tržište zaista tako i ponaša. Zapravo je teško dokazati da poticaji poput zaštite prirodnih dobara, osiguranja obrazovane radne snage za budućnost ili davanja dobrovoljnih priloga skupinama u lokalnoj zajednici stvarno pomažu. Iako postoji mnogo uspješnih priča u kojima se poduzetnički poticaji mogu uskladiti s društvenim ciljevima, kao što su programi obrazovanja Akademije *Cisco Networking* posvećeni razvoju jedne baze radne snage za budućnost, oni zapravo mogu samo pokrpati

rupe u nastojanju da se poboljša javno dobro.

U svakom slučaju, nije vjerojatno da će trgovačka društva dobiti povrat na takva ulaganja u razdoblju od dvije do četiri godine, što potražnja na burzi često zahtijeva. Kao što svi znamo, svaki put kad poduzeće izda "upozorenje o dobiti", tržište pojeftinjuje njegove dionice. Kao posljedica toga, ulaganja u okoliš ili socijalna pitanja postaju luksuz i često se žrtvuju kad stvari krenu po zlu.

Osim toga, bili smo svjedoci očitog neuspjeha poduzeća koja su pokušala ulagati u nešto što bi moglo donijeti dugoročnu korist, kao što su zdravlje i sigurnost. Primjerice, tvrtka BP morala je platiti kaznu od 1,42 milijuna dolara za djela protiv zdravlja i sigurnosti na Aljaski 2004., dok se Lord John Browne, glavni izvršni direktor BP-a, afirmirao kao jedan od glavnih zagovornika društvene odgovornosti, a poduzeće je dobivalo i različite nagrade za svoje programe.

Istodobno, zajedničke su tužbe pokrenute protiv tvrtke *Wal-Mart* zbog optužaba za loše uvjete rada, dok ulagači nagrađuju najveće i najuspješnije poduzeće na svijetu za smanjenje troškova, a posljedično i cijena. U međuvremenu *Costco*, konkurentna trgovina, koja robu prodaje po tvorničkim cijenama, nudi zdravstveno osiguranje i druge pogodnosti svojim zaposlenicima, dok njegovi dioničari čine pritisak kako bi se te pogodnosti smanjile da bi se mogli natjecati s tvrtkom *Wal-Mart*. Od društvene se odgovornosti poduzeća dakle ne može očekivati uspjeh ako je kratkoročni zahtjevi tržišta ne potiču. Kad interesi dioničara dominiraju korporativnim strojem, rezultati mogu biti još manje usklađeni s javnim dobrom. Kako Marjorie Kelly piše u svojoj knjizi *The Divine Right of Capital*: "Nije primjereno govoriti o dioničarima kao ulagačima, točnije bi ih bilo nazivati iscjediivačima."

2. pretpostavka: Potrošač s etičkim načelima potaknut će promjenu

Iako postoji malo tržište koje proaktivno nagrađuje etička poduzeća, za mnoge potrošače etika je relativna stvar. Mnoga istraživanja pokazuju da se potrošači više bave cijenama, okusom proizvoda ili istekom roka trajanja nego etikom. To potvrđuje i uspjeh tvrtke *Wal-Mart*.

U Ujedinjenom Kraljevstvu podaci o potrošačkoj etici pokazali su sljedeće: iako mnoge potrošače zabrinjavaju ekološka i socijalna pitanja, od 83% potrošača koji *nastoje* redovito etički postupati, samo je 18% onih koji se povremeno ponašaju etički, dok dosljedno etički i ekološki svjesno ponašanje iskazuje manje od 5 % potrošača.

Od 1990. *Roper ASW* pratio je u Sjedinjenim Državama ekološke stavove potrošača i sklonost kupovanju ekoloških proizvoda te je razvrstao potrošače u rasponu od pet "nijansi zelene": pravi zeleni, dolarski zeleni, mladice, gundala i temeljno smeđi. Pravi su zeleni "najzeleniji" potrošači, oni "koji će najvjerojatnije postupati u skladu s onim što zastupaju". Takvi potrošači čine oko 9 posto stanovništva. Najmanje ekološki svjesni jesu "temeljno smeđi", koji vjeruju da "pojedinačna djela (kao što je kupovanje zelenih proizvoda ili recikliranje) ništa ne mijenjaju" i čine oko 33 posto stanovništva.

Joel Makower, suautor knjige *The Green Consumer Guide (Vodič za zelenog potrošača)* pratio je podatke o potrošačkoj etici od ranih 1990-ih i kaže da se, unatoč pretjeranim tvrdnjama, etičko ponašanje potrošača s godinama vrlo malo promijenilo, kao što su pokazali i podaci *Roper ASW*-a. "Istina je da postoji velik jaz između ekološke svijesti i zelenog ponašanja potrošača", kaže on.

Uzmite, primjerice, porast u proizvodnji sportskih vozila koja gutaju benzin. Usprkos naglu porastu cijena goriva, potrošači su i dalje zaljubljeni u njih, a njihova se prodaja u 2004.

povećala za gotovo 8 posto. Ti podaci upućuju na to da prijetnje vezane uz klimatske promjene, koje bi više mogle utjecati na buduće generacije nego na našu, ne predstavljaju nikakav poticaj potrošačima da promijene svoje ponašanje.

3. pretpostavka: Među poduzećima će se povesti konkurentna "borba za prevlast" oko etičkih pitanja

Još jedan mit o društvenoj odgovornosti poduzeća jest da će pritisak konkurencije među poduzećima dovesti do toga da će se sve više poduzeća natjecati oko etičkih pitanja, kako pokazuje i sve veći broj nagradnih programa za dobra poduzeća, kao što su Nagrade za poslovnu etiku ili godišnja natjecanja časopisa *Fortune* za naslov .

Poduzeća se, naravno, žele prilagoditi programima DOP-a jer oni obećavaju dobre odnose s javnošću, ali u nekim slučajevima poduzeća mogu izvrsno kapitalizirati napore usmjerene na dobro, a da pritom ne moraju nužno promijeniti svoje ponašanje, primjerice potpisivanjem Globalnog sporazuma UN-a. Institucija *Corporate Watch* iz SAD-a otkrila je nekoliko slučajeva "ekološkog pranja" u poduzećima te je zabilježila načine na koje različita poduzeća iskorištavaju Ujedinjene narode kako bi popravila svoju sliku u javnosti, primjerice, poziranjem izvršnih direktora na fotografijama s glavnim tajnikom Kofijem Annanom.

U međuvremenu se poduzeća bore za željeno mjesto vezano uz indekse društvene odgovornosti, poput indeksa održivosti *Down Jones*. No svi takvi programi nagrađivanja korporativnog ponašanja donose novi rizik da će se promicanjem ideje "borbe za prevlast" nagrađivati "najbolji od najlošijih". Recimo, *British American Tobacco* 2004. dobio je nagradu UNEP-a za izvješćivanje o održivosti u svojem godišnjem društvenom izvješću. Skeptik bi se mogao zapitati zašto se poduzeće za proizvodnju duhana, s obzirom na golemu štetu koju svojim proizvodima nanosi, nagrađuje za svoje društveno odgovorno ponašanje.

Dok se, s jedne strane, poduzeća nastoje predstaviti kao društveno odgovorna pred vanjskim svijetom, s druge strane postaju još djelotvornija u skrivanju društveno neodgovornog ponašanja, poput aktivnosti lobiranja ili mjera izbjegavanja plaćanja poreza. Porez na dobit u Sjedinjenim je Državama pao s 4,1 posto BDP-a, koliko je iznosio 1960. godine, na samo 1,5 posto BDP-a u 2001. godini. Time se, u konačnici, ograničava sposobnost vlade u pružanju javnih usluga, poput obrazovanja. Naravno, to je ipak samo jedna vrsta prilike koju poduzeće može iskoristiti za vlastitu javnu promidžbu. Davanje doprinosa školama sad je uobičajena inicijativa vodećih poduzeća, poput tvrtke *Cisco Systems* ili europskoga lanca supermarketa *Tesco*.

4. pretpostavka: U globalnom gospodarstvu zemlje će se natjecati za ostvarivanje najbolje etičke prakse

Popularnost DOP-a povećala se kako se povećavalo oslanjanje na gospodarstva u razvoju. Općenito se pretpostavlja da će tržišna liberalizacija tih gospodarstava dovesti do bolje zaštite ljudskih i ekoloških prava boljom integracijom tiranskih režima u globalnu ekonomiju, uz budno oko multinacionalnih korporacija, koje aktivno provode programe i politike DOP-a. Ipak, poduzeća često ne uspijevaju zadržati dobrovoljne standarde ponašanja u zemljama u razvoju, tvrdeći da djeluju u skladu sa zakonima zemalja u kojima posluju. Činjenica je da je pritisak konkurencije u borbi za stranim ulaganjima među zemljama u razvoju prisilio vlade da ublaže svoje zahtjeve strogog poštivanja ljudskih prava ili standarda zaštite. Primjerice, budući da se u tekstilnoj industriji povećao konkurentni pritisak susjedne Kine, proizvođači

odjeće u Šri Lanki počeli su lobirati u svojoj vladi da produži dopušteno radno vrijeme. Napokon, većina poduzeća ima ograničenu moć nad širim ovlastima u zemljama u razvoju koje plaće održavaju niskima. Ipak, mnogim je ljudima posao u multinacionalnoj tvornici privlačniji od posla liječnika ili učitelja, jer su plaće veće, a prava radnika izgledaju bolje zaštićenima.

Koje su alternative DOP-u?

Zagovornici DOP-a ulažu velike napore u razvoj novih standarda, partnerskih inicijativa i programa nagrađivanja u pokušaju da usklade društvenu odgovornost s poslovanjem, ali čini se da ne uspijevaju promijeniti sveukupni krajobraz. Nenamjerne posljedice dobrog ponašanja često dovode i do neizravnih negativnih učinaka. Kako bi odgovorio na izazove da izaziva pretilost, *McDonalds'* je počeo prodavati jabuke, što je umanjilo biološku raznolikost pri proizvodnji jabuka, s obzirom na to da ta korporacija insistira na vrsti jabuka koje su jednake i imaju dug vijek trajanja, što teško da može imati pozitivne posljedice na održivost. U jednom bismo se trenutku trebali upitati ulažemo li napore kako bismo promicali jednu strategiju koja će nas najvjerojatnije odvesti do uobičajenog poslovanja umjesto da riješi osnovne probleme. Možda je vjerojatnije da će druge strategije - od izravnoga pravnog uređivanja korporativnog ponašanja do radikalnog restrukturiranja korporacije kao institucije - proizvesti rezultate koje tražimo.

Tradicionalni modeli pravnog uređenja nametnuli bi poduzeću obvezatna pravila kako bi osigurali da se ono ponaša na društveno odgovoran način. Prednost je tog pristupa u tome što sa sobom donosi predvidljivost, a u mnogim slučajevima i inovaciju. Iako se poduzeća oštro bore protiv toga, društveni će se napredak možda lakše postići izravnim pravnim uređivanjem ponašanja nego samim tržišnim mehanizmima.

Druge propisima nametnute strategije više su pridonijele promjeni potrošačkog ponašanja nego naponi DOP-a. Označivanje je proizvoda, primjerice, učinkovito promijenilo ponašanje potrošača u Europi. Svi uređaji obvezatno moraju nositi oznaku o stupnju uštede energije, što je uzrokovalo da uređaji koji nose oznaku najštedljivijih danas zauzimaju više od 50% tržišta. Standardi takva stupnjevanja stalno se unapređuju kao posljedica kombinacije istraživanja i zakonodavstva.

Zagovaratelji i pravni stručnjaci u Europi i Sjedinjenim Državama počeli su pozornije promatrati pravnu strukturu korporacije. Trenutačno je u zapadnim pravnim sustavima glavna dužnost poduzeća briga za dioničarima te norma propisuje ostvarivanje što veće dobiti, iako djelovanje poduzeća u društvenom interesu nije nužno zabranjeno. Stoga poduzeća djelotvorno stavljaju financijsku korist iznad društvene. Iako je mala skupina društvenih poduzeća, kao što su poduzeća *Fair Trade*, utrla drugačiji put, ona su daleko od preuzimanja prevlasti na tržištu. Međutim, prihvaćaju se pouke koje je donio njihov uspjeh u cilju stvaranja novoga institucionalnog modela za veća poduzeća u vlasništvu dioničara.

U Ujedinjenom Kraljevstvu 130 nevladinih udruga pod pokroviteljstvom Koalicije za korporativnu odgovornost (CORE) provelo je kroz parlament zakonodavstvo koje zagovara pristup trgovačkom pravu prema kojem bi direktori poduzeća imali veće obveze prema dioničarima i drugim ulagačima, uključujući zajednice, zaposlenike i okoliš. Prema njihovim prijedlozima, od poduzeća bi se zahtijevalo da razmotre, djeluju, umanje i izvješćuju o svim negativnim učincima na ostale dionike.

U Americi je inicijativa *Corporation 20/20*, koju su pokrenule *Business Ethics* i Institut *Tellus*, predložila nov skup načela koji društvenu odgovornost ugrađuje u temelje poduzeća od

samoga njegova osnutka, umjesto onih koja su samo lijep ukras što se, prema potrebi, može i odbaciti. Načela su rezultat rada raznolike skupine znanstvenika, aktivista, poslovnih ljudi, radnika i novinara. Iako se još nalaze u fazi rasprave, ta bi načela na kraju mogla biti prihvaćena kao zakoni koji bi poticali poduzeća da reagiraju na probleme poput siromaštva, klimatskih promjena ili biološke raznolikosti. Vrijednosti poput pravde i demokracije, koje su glavna uporišta sektora društvenog poduzetništva, imaju prednost nad čistim stvaranjem dobiti. Dok bi poduzeće nastavilo stvarati dobit na privatnom području, ne bi to smjelo činiti na štetu društva.

Naravno, daleko smo od širokog prihvaćanja takvih zamisli, a to posebno neće biti moguće dok društvena odgovornost pobjeđuje u igri odnosa s javnošću te na taj način uljuljkuje i vladu i javnost u lažan osjećaj sigurnosti. Tržišta imaju mogućnost uvesti promjene putem DOP-a, ali samo tržište neće moći ostvariti progresivne rezultate kojima se nadaju oni koji taj pokret zagovaraju. Iako je primjedba časopisa *The Economist* bila djelomično točna - da DOP ne može predstavljati ništa više od sredstva za ostvarivanje odnosa s javnošću - ona ne prepoznaje da bi se sama institucija korporacije mogla naći u središtu problema. Društvena odgovornost poduzeća predstavlja samo placebo koji nas ostavlja da se suočimo golemim i sve većim izazovima globalizacije u bliskoj budućnosti.

1 Oxfam GB, Clean Clothes Campaign i Global Unions, "Play Fair at the Olympics", ožujak 2004. godine

IPA - novi financijski Instrument za pomoć u pretpristupnom razdoblju

Hrvatska i fondovi Europske unije

Temeljni je svrha Instrumenta za pomoć državama u pretpristupnom razdoblju (IPA) poduprijeti pripreme za punopravno članstvo u Uniji pri usklađivanju nacionalnog zakonodavstva s pravnom stečevinom Europske unije i njegovoj primjeni te za korištenje strukturnim i poljoprivrednim fondovima nakon stjecanja statusa države članice.

Piše: Nataša Mikuš, zamjenica državnog tajnika u Središnjem državnom uredu za razvojnu strategiju i koordinaciju fondova Europske unije

Uvod.

Početak 2007. Hrvatskoj se otvara novi program Europske unije, Instrument za pomoć u pretpristupnom razdoblju (engl. *Instrument for Pre-Accession Assistance*), koji je Europska komisija prihvatila kao integrirani instrument potpore državama sa statusom kandidata ili potencijalnih kandidata za članstvo u Uniji u sklopu financijske perspektive 2007.-2013.

Iz Priopćenja Komisije Europskom vijeću i Europskom parlamentu od 29. rujna 2004. (COM (2004) 626 final) u vezi s instrumentima vanjske pomoći u sklopu predstojeće financijske perspektive 2007.-2013. jasno je vidljiva namjera smanjenja broja zemljopisnih i tematskih instrumenata kojima Europska unija financira vanjske akcije (odnosno intervencije u državama koje nisu njezine članice, tj. u tzv. trećim zemljama) i uvođenja jednostavnijeg načina upravljanja tim instrumentima. Komisija je tako Vijeću predložila prihvaćanje četiriju novih i zadržavanje dvaju dosadašnjih instrumenata potpore trećim zemljama:

- Instrument za pomoć u pretpristupnom razdoblju (*Instrument for Pre-Accession Assistance - IPA*)

Temeljni je svrha Instrumenta za pomoć u pretpristupnom razdoblju poduprijeti pripreme za punopravno članstvo u Uniji pri usklađivanju nacionalnog zakonodavstva s pravnom stečevinom Europske unije i njegovoj primjeni te za korištenje strukturnim i poljoprivrednim fondovima nakon stjecanja statusa države članice. Ovaj instrument, s osvrtom na Hrvatsku kao njegovu korisnicu, podrobnije je opisan u III. poglavlju.

- Instrument za susjedstvo i partnerstvo u Europi (*European Neighbourhood and Partnership Instrument - ENPI*)

Svrha je ovog instrumenta, namijenjenoga državama južnoga i istočnoga sredozemnog područja, zemljama koje su zemljopisno pripadale zapadnom dijelu bivšega Saveza Sovjetskih Socijalističkih Republika, državama južnoga Kavkaza i Rusiji, promicati gospodarsku i političku integraciju tih zemalja s Europskom unijom i suradnju u pitanjima sigurnosti i stabilnosti od zajedničkog interesa.

- Instrument za razvojnu i gospodarsku suradnju s drugim državama (*Development Cooperation and Economic Cooperation Instrument - DCECI*)

Ovaj je instrument namijenjen svim državama koje nisu pokrivene Instrumentom za pomoć državama u pretpristupnom razdoblju ili Instrumentom za susjedstvo i partnerstvo u Europi, a svrha mu je promicati razvojnu, gospodarsku, financijsku, znanstvenu, tehničku i druge oblike suradnje između tih zemalja i Europske unije te financirati mjere čiji je cilj smanjivanje siromaštva, sukladno milenijским razvojnim ciljevima Ujedinjenih naroda.

- Instrument za stabilnost (*Instrument for Stability*)

Instrument za stabilnost jedan je od instrumenata koji će biti na raspolaganju državama članicama Europske unije u pružanju odgovarajućeg odgovora na eventualna krizna stanja ili nestabilnosti u pojedinim zemljopisnim područjima, s posebnim naglaskom na rješavanje pitanja vezanih uz nuklearnu sigurnost, razoružanje, suzbijanje trgovine ljudima i nedopuštenim tvarima ili borbu protiv terorizma.

- Instrument humanitarne pomoći (*Humanitarian Aid Instrument*)

Sukladno nazivu ovog instrumenta, države članice Europske unije koristit će se njime kako bi pružile žurnu humanitarnu pomoć zemljama ili zemljopisnim područjima u kojima već postoji ili će se tek javiti potreba za takvim oblikom intervencije zbog konflikta ili prirodne katastrofe.

- Makrofinancijska pomoć (*Macro-Financial Assistance*)

Makrofinancijsku pomoć, koja se kao instrument rabi od 1990., Europska će unija nastaviti pružati državama za koje procijeni da im je takva financijska potpora nužna radi postizanja makroekonomske stabilnosti i potrebnog zamaha u provedbi zahtjevnih strukturnih reformi.

Programi otvoreni Hrvatskoj u razdoblju 2000.-2006.

Hrvatska se koristi programima Europske unije od 1996., kad joj je formalno-pravno otvoren program OBNOVA radi provedbe projekata obnove u ratom zahvaćenim područjima, promicanja demokracije i razvoja civilnog društva te olakšavanja povratka prognanika i izbjeglica u područja u kojima su živjeli prije ratnih zbivanja.

Program CARDS zamijenio je program OBNOVA 2000. kao financijsko-tehnički instrument potpore provedbi mjera iz Procesa stabilizacije i pridruživanje, odnosno obveza koje je Hrvatska preuzela potpisivanjem Sporazuma o stabilizaciji i pridruživanju. U sklopu programa CARDS Hrvatskoj je u razdoblju 2000.-2004. dodijeljeno ukupno 262 milijuna eura za provedbu 119 projekata, a omogućeno joj je i sudjelovanje u programima i projektima iz njegove regionalne komponente.

Stjecanjem statusa kandidata za članstvo u Europskoj uniji u lipnju 2004. Hrvatska je ostvarila pravo i na uključivanje u tri pretpristupna programa Europske unije:

- PHARE, čija je osnovna namjena pružiti potporu pri usklađivanju nacionalnog zakonodavstva s pravnom stečevinom Europske unije i njegovoj primjeni te pripremiti države za korištenje Europskim fondom za regionalni razvoj i Europskim socijalnim fondom nakon pristupanja;
- ISPA, čija je svrha osigurati sredstva za provedbu financijski zahtjevnih smjernica s područja zaštite okoliša i prometnih infrastrukturnih projekata koji se nalaze na paneuropskim koridorima te pripremiti državu za korištenje Kohezijskim fondom nakon pristupanja;
- SAPARD, čija je temeljna namjena pružiti potporu privatnim subjektima pri provedbi pravne stečevine Europske unije na području poljoprivrede, poticati mjere ruralnog razvitka te pripremiti državu za korištenje poljoprivrednim fondovima nakon pristupanja.

U dvogodišnjem programskom razdoblju korištenja spomenutim pretpristupnim programima Hrvatska je ostvarila pravo na ukupno 252 milijuna eura.

Nužno je napomenuti da je samo dio projekata financiranih iz programa CARDS proveden i završen, dok drugim projektima koji se financiraju iz toga i drugih pretpristupnih programa tek predstoji provedba. To u praksi znači da će se u Hrvatskoj istodobno provoditi projekti financirani iz nekoliko programa Europske unije u skladu s ponešto različitim provedbenim postupcima.

Treba naglasiti i da se upravljanje pretpristupnim programima u Hrvatskoj obavlja na tzv. decentraliziranoj osnovi, što znači da Europska komisija na nacionalna tijela prenosi sveukupno upravljanje programima, pri čemu u slučaju programa PHARE/CARDS i ISPA zadržava pravo prethodne (*ex-ante*) kontrole natječajnih postupaka prije sklapanja ugovora s odabranim izvođačima projekta. Hrvatskoj je tako u veljači 2006. dodijeljena akreditacija za upravljanje programima PHARE i ISPA, dok se dodjela akreditacije za upravljanje programom SAPARD (prema načelu naknadne, odnosno *ex-post* kontrole) očekuje tijekom tekuće godine.

- **Instrument za pomoć u pretpristupnom razdoblju (IPA)**

Kao što je već spomenuto u uvodnom dijelu članka, Hrvatskoj se početkom 2007. otvara program IPA kao integrirani instrument koji će zamijeniti program CARDS te pretprijetne programe PHARE, ISPA i SAPARD. IPA razlikuje dvije skupine zemalja:

- države sa statusom potencijalnog kandidata za članstvo u Uniji (Albanija, Bosna i Hercegovina, Crna Gora, Srbija);
- države sa statusom kandidata za članstvo u Europskoj uniji (Hrvatska, Makedonija, Turska);

te su im, sukladno navedenoj kategorizaciji, otvoreni i pojedini aspekti programa. Državama potencijalnim kandidatima na raspolaganju je tako financijska potpora za postupno usklađivanje nacionalnih zakona s pravnom stečevinom Europske unije te za projekte kojima je cilj promicanje gospodarskoga i socijalnog razvoja. U slučaju država kandidata za članstvo, Europska unija, uz navedene oblike potpore, osigurava i sredstva kojima se financiraju projekti potpunog usklađivanja nacionalnih zakona s pravnom stečevinom Unije, pune primjene usklađenog zakonodavstva te pripreme korisnica programa za provođenje kohezijske i poljoprivredne politike Unije.

Program IPA sastoji se od sljedećih pet sastavnica:

- Pomoć u tranziciji i jačanje institucija, koja predstavlja svojevrsan izravni nastavak aktivnosti iz programa PHARE, uz iznimku komponente ekonomske i socijalne kohezije;
- Regionalna i prekogranična suradnja, u sklopu koje će se financirati zajedničke prekogranične aktivnosti između država korisnica programa IPA te između tih država i država članica Europske unije (primjer su takve suradnje prekogranični projekti između Hrvatske i Slovenije ili Hrvatske i Italije);
- Regionalni razvoj, koji predstavlja nastavak programa ISPA i komponente ekonomske i socijalne kohezije programa PHARE te financira infrastrukturne projekte većih razmjera na području zaštite okoliša i prometa, kao i programe poticanja nacionalne konkurentnosti i ujednačenoga regionalnog razvoja. Ova sastavnica programa IPA predstavlja pripremu za korištenje Europskim fondom za regionalni razvoj nakon pristupanja;
- Razvoj ljudskih resursa, kao prethodnik Europskoga socijalnog fonda, financira projekte na području socijalne kohezije u svrhu ostvarivanja ciljeva Europske strategije za zapošljavanje;
- Ruralni razvoj izravno se nastavlja na program SAPARD i osigurava financijska sredstva za projekte primjene pravne stečevine na području poljoprivrede te one kojima se promiče razvoj u ruralnim područjima. Ova je sastavnica prethodnik poljoprivrednih fondova koji će državama korisnicama biti na raspolaganju nakon pristupanja Uniji.

U skladu s načelom diferenciranog pristupa državama potencijalnim kandidatima za članstvo u Uniji i onima koje imaju status kandidata, I. i II. komponenta otvorene su svim zemljama, dok pravo na korištenje III., IV. i V. komponentom imaju samo zemlje iz druge skupine.

Polazeći od pretpostavke da se države kandidati za članstvo na što bolji način trebaju pripremiti za samostalno upravljanje fondovima Europske unije nakon pristupanja i time pokazati zrelost koju, kao buduća država članica, moraju imati, od država kandidata za članstvo očekuje se da programom IPA upravljaju na decentraliziranoj osnovi. Potanki zahtjevi koji se u tom smislu postavljaju pred države kandidate bit će poznati nakon prihvaćanja Uredbe o pokretanju programa IPA od Vijeća Europske unije te donošenja pridruženih provedbenih pravila, no Hrvatska će u tom procesu svakako iskoristiti dosadašnja iskustva stečena u procesu akreditacije i prijenosa djelokruga za financijsko upravljanje programima PHARE, ISPA i SAPARD.

Intervencije koje će financirati program IPA bit će uređene Višegodišnjim programskim dokumentom, koji u suradnji s državom korisnicom izrađuje Europska komisija, te Pretpristupnim partnerstvom i godišnjim nacionalnim programima za pridruživanje Europskoj uniji. Aktivnosti kojima se promiče gospodarski i socijalni razvoj, odnosno one koje se financiraju u sklopu III. i IV. komponente programa IPA, bit će definirane posebnim strateškim i operativnim dokumentima, sukladno Općim smjernicama Lisabonske strategije i Strateškim smjernicama Europske komisije za njezinu provedbu te u skladu s prioritetima sadržanima u Strateškom okviru za razvoj za razdoblje 2006.-2013. i relevantnim nacionalnim sektorskim strategijama. Intervencije na području ruralnog razvoja bit će uređene posebnim Programom ruralnog razvitka, koji Hrvatska izrađuje u suradnji sa sektorskim službama Europske komisije.

Pitate? Odgovaramo.

Odgovara: mr. sc. Marija Zuber, savjetnica - urednica
u časopisu *Računovodstvo i financije*
e-pošta: mzuber@rif.hr

U neprofitnoj organizaciji radni odnos na određeno vrijeme najduže do tri godine

Pitanje:

U kojim slučajevima neprofitna udruga s radnikom može sklopiti ugovor o radu na određeno vrijeme? Može li se taj ugovor otkazati?

Odgovor:

Prema Zakonu o radu (*Nar. nov.*, br. 137/04., pročišćeni tekst) pravilo je da poslodavac i radnik sklapaju ugovor o radu na neodređeno vrijeme. Sklapanje ugovora na određeno vrijeme iznimka je i dopuštena je samo u slučajevima koji su propisani čl. 15. Zakona o radu. Ugovor o radu na određeno vrijeme može se sklopiti za zasnivanje radnog odnosa čiji je prestanak unaprijed utvrđen objektivnim razlozima koji su opravdani rokom, obavljanjem određenog posla ili nastupanjem određenog događaja. Tipičan primjer sklapanja ugovora na određeno vrijeme jest ugovor za rad u djelatnostima sa sezonskim karakterom poslovanja i ugovor radi zamjene radnika koji je na bolovanju ili porodnom dopustu. Ugovor o radu na određeno vrijeme može se sklopiti u svim slučajevima kad poslodavac u ograničenom vremenskom razdoblju ima potrebe za radom određenog radnika. Na primjer, udruga može sklopiti ugovor o radu na određeno vrijeme radi obavljanja poslova na projektu koji traje ograničeno, unaprijed poznato razdoblje ili radi obavljanja posla vezanoga uz određeni izvor financiranja.

Poslodavac mora voditi brigu o tome jesu li ispunjeni zakonski uvjeti za sklapanje ugovora o radu na određeno vrijeme. Ako bi se sklopio ugovor na određeno vrijeme, a nisu ispunjeni razlozi koji dopuštaju sklapanje ugovora o radu na određeno vrijeme, radnik bi pozivom na čl. 10. st. 5. Zakona o radu mogao tražiti da se utvrdi da je riječ o ugovoru na neodređeno vrijeme.

Ugovor na određeno vrijeme mora se sklopiti u pisanom obliku. U njemu se mora naznačiti vrijeme na koje je sklopljen. Vrijeme može biti navedeno kalendarski (na primjer, ili), a može biti navedeno tako da se vezuje uz nastanak nekog događaja ili ispunjenje određenog uvjeta (na primjer, ili).

Poslodavac za rad na istim poslovima može sklopiti više uzastopnih ugovora na određeno vrijeme, ali najduže u ukupnom trajanju do tri godine. Jedina su iznimka ugovori o radu na određeno vrijeme koji su sklopljeni radi zamjene odsutnog radnika. U tom se slučaju dopušta sklapanje ugovora o radu na određeno vrijeme i u trajanju dužem od tri godine. Dakle, važno je da ukupno trajanje radnog odnosa na određeno vrijeme na istim poslovima ne bude duže od tri godine, a nema zapreke da se unutar te tri godine ugovor o radu u više navrata produžava.

Ugovor o radu sklopljen na određeno vrijeme prestaje s istekom vremena na koje je sklopljen. On se u pravilu ne otkazuje, osim ako su ugovorne strane u samom ugovoru predvidjele mogućnost otkazivanja, već prestaje s protekom razdoblja koje je u ugovoru navedeno kao razdoblje njegova trajanja.

Poslodavac mora biti oprezan u vezi s vremenom protoka ugovora o radu na određeno vrijeme kako se ne bi doveo u neželjenu situaciju da ugovor na određeno vrijeme po sili zakona postane ugovorom na neodređeno vrijeme. Naime, ako radnik nastavi raditi kod poslodavca i nakon protoka vremena na koje je sklopljen ugovor na određeno vrijeme, automatizmom se smatra da su radnik i poslodavac sklopili ugovor na neodređeno vrijeme. U slučaju ugovora o radu na neodređeno vrijeme vrijede drukčija pravila prestanka radnog odnosa.

Ako je u trenutku isteka ugovora o radu na određeno vrijeme radnik zatečen na bolovanju ili porodnom dopustu, poslodavac ga ipak odjavljuje iz sustava mirovinskoga i zdravstvenog osiguranja. Bolovanje i rodni dopust ne utječe na prestanak ugovora o radu na određeno vrijeme. Ako je radnik i nakon protoka ugovora o radu na određeno vrijeme radno nesposoban zbog bolesti, tada ima pravo na naknadu plaće na teret Hrvatskog zavoda za zdravstveno osiguranje u trajanju od 30 dana nakon prestanka radnog odnosa, a to pravo ostvaruje prijavom mjerodavnoj službi HZZO-a. U slučaju kad je razlog spriječenosti za rad trudnoća ili korištenje prava na rodiljni dopust, pravo na naknadu plaće na teret HZZO-a ostvaruje se sve do isteka korištenja tih prava u trajanju propisanome za osobe u radnom odnosu.

Sa svih strana

U Zagrebu ovogodišnji *Gay pride* protekao bez incidenata

U Zagrebu je 24. lipnja 2006. mirno i bez incidenata protekao *Gay pride*, peta zagrebačka i prvi međunarodna povorka ponosa, koja je okupila oko 250 sudionika iz Hrvatske i 13 europskih država, uz pratnju 500-tinjak policajaca.

Organizator ovogodišnje povorke, održane pod motom *Živ(j)eti slobodno!*, bila je lezbijska skupina *Kontra*, a prvi su put u Zagreb došli i predstavnici sličnih udruga iz Slovenije, Srbije,

Crne Gore, Bosne i Hercegovine, Makedonije, Kosova, Albanije, Poljske, Slovačke, Rumunjske, Bugarske, Litve i Letonije.

Jedan od organizatora *International Pridea* Marko Jurčić rekao je da je peti *Pride* u Zagrebu bio najmirniji. Napomenuo je, uz ostalo, da su glavne poruke sloboda okupljanja, izražavanja i kretanja te da se ove godine sudionici *gay*-parade posebno zauzimaju za radnička prava. Rekao je i da je u Zagreb došlo oko 40 gostiju iz istočne Europe te 100-tinjak gostiju iz država bivše Jugoslavije.

Zamjenik načelnika zagrebačke policije Dubravko Novak novinarima je potvrdio da je povorka prošla bez problema i incidenata.

(Hina)

U multipleksu CineStar Zagreb prvi put u Hrvatskoj održana projekcija koja je slijepim osobama omogućila samostalno praćenje kinofilma

U sklopu projekta *Slušam, dakle vidim*, koji je pokrenula Udruga za promicanje kvalitetnog obrazovanja mladih s invaliditetom *Zamisli*, 4. srpnja 2006. u multipleksu *CineStar* Zagreb prikazivanjem animiranog filma *Preko ograde* prvi je put u Hrvatskoj održana projekcija koja je slijepim osobama omogućila samostalno praćenje kinofilma.

Projekcija američkoga animiranog filma sinkroniziranoga na hrvatski izvedena je s pomoću tehnologije koja je prije bila dostupna samo u zapadnoeuropskim kinima pa je *Preko ograde* postao prvi film u Hrvatskoj trajno pristupačan slijepim osobama, priopćio je prikazivač *Blitz film*.

S pomoću nove tehnologije slijepe osobe mogu nesmetano pratiti radnju filma uz pomoć prijarnika preko kojega digitalnom vezom dolazi unaprijed snimljena naracija, što ujedno znači da se time ne ometaju ostali gledatelji u dvorani.

Animirani film *Preko ograde* novi je hit studija *DreamWorks*, tvorca popularnog *Shreka* i *Madagaskara*, a u hrvatskim se kinima od 8. lipnja može pogledati originalna i sinkronizirana verzija filma.

Predstavnici udruge *Zamisli* izrazili su zadovoljstvo uspješnim pokretanjem toga korisnog projekta te su izrazili želju da se na takav način slijepim osobama omogući gledanje ostalih filmova u ostalim kinima u Hrvatskoj u kojima je tehnički moguće izvesti takvu projekciju. Uz *Blitz film* i tvrtku *Blitz - Cinestar*, udruzi *Zamisli* u ostvarivanju toga projekta potporu su pružili *Ater Studio*, Društvo dramskih umjetnika te *Gral film*. (Hina)

U Hrvatskoj trgovanje ljudima "srednjeg intenziteta"

Hrvatska je u skupini zemalja u kojima je raširenost trgovanja ljudima "srednjeg intenziteta", procjenjuje Ureda UN-a za drogu i kriminal (UNODC) u priopćenju potkraj srpnja 2006. U izvješću UN-ova ureda države su podijeljene u tri kategorije - one u kojima se organizirano trguje ljudima, tranzitne države i države u koje prispjevaju ljudi kojima se trguje. U sve tri kategorije Hrvatska je u srednjoj skupini, odnosno između zemalja s visokim i niskim intenzitetom raširenosti te vrste kriminala. Na europskom je kontinentu vrlo visok stupanj organizirane kriminalne trgovine ljudima zabilježen u Albaniji, Bjelorusiji, Bugarskoj, Litvi, Moldaviji, Rumunjskoj, Rusiji i Ukrajini. Visok stupanj zabilježen je u Armeniji, Češkoj, Estoniji, Gruziji, Mađarskoj, Latviji, Poljskoj i Slovačkoj.

U zemlje s vrlo visokim tranzitom spadaju Albanija, Bugarska, Mađarska, Italija i Poljska, a s visokim Belgija, Bosna i Hercegovina, Češka, Francuska, Njemačka, Grčka, Kosovo,

Rumunjska, Srbija, Crna Gora, Slovačka, Makedonija, Turska i Ukrajina. Ljudsko roblje kojim se trguje dopijeva najčešće, kad je riječ o Europi, u Belgiju, Njemačku, Grčku, Italiju, Nizozemsku i Tursku. Sramotno je da na pragu 21. stoljeća u svijetu još postoji trgovina ljudima, odnosno ropstvo, zapisao je u izvješću iz travnja 2006. izvršni direktor Ureda UN-a za drogu i kriminal Antonio Maria Costa i ustvrdio da je *trafficking* postao globalni problem koji iziskuje globalnu akciju. Upozorio je i na to da se uglavnom trguje ženama i djecom te da su seksualno iskorištavanje i robovski rad glavna obilježja ilegalne trgovine ljudima.

Broj registriranih ovisnika na godinu raste do 15%

Nove nacionalne mjere borbe protiv droge posebno će se usredotočiti na što ranije otkrivanje konzumenata droge i slanje na tretman, rekla je 26. lipnja 2006. predsjednica Vladina Povjerenstva za suzbijanje zlouporabe opojnih droga Jadranka Kosor na konferenciji za novinare u povodu Međunarodnog dana borbe protiv zlouporabe opojnih droga i nezakonite trgovine drogama. Istraživanja u Hrvatskoj pokazala su da mladi u prosjeku prvi put probaju neku drogu sa 16 godina, dok je prosječna dob prvog uzimanja heroina 19,9 godina. Ovisnici prvi put intravenski uzmu heroin s 20,8 godina, a prvi se put jave na liječenje ovisnosti tek sa 27,4 godine.

"To znači da od prvog eksperimentiranja do javljanja u tretman prođe 11 godina, čemu treba posvetiti posebnu pozornost", istaknula je Kosor.

U 2005. registrirano je 6668 ovisnika, što je 15,6 posto više nego godinu prije.

Novootkrivenih liječenih ovisnika u 2005. bilo je 1770, što je povećanje za 9,33 posto u odnosu na 2004. U registru liječenih zbog uzimanja psihoaktivnih droga tijekom 2005. zabilježeno je 22.360 osoba. Problemi s drogom, gledajući po stopi liječenih ovisnika na 100.000 stanovnika, bili su najizraženiji u Istarskoj, Zadarskoj, Šibensko-kninskoj i Varaždinskoj županiji.

Kosor: TV reklama za nogometno prvenstvo krši prava žena

Ministrica obitelji, branitelja i međugeneracijske solidarnosti Jadranka Kosor zatražila je od Hrvatske televizije (HTV) da prestane s prikazivanjem reklama u kojima se krše prava žena, a kao primjer navela je reklamu u kojoj je žena zavezana u WC-u, s trakom preko usta, dok se muškarac priprema za praćenje nogometne utakmice.

"Osim što je poruka da žene tijekom Svjetskog prvenstva treba vezati i začepiti im usta ponižavajuća za žene, tom se 'reklamom' sugestivno upućuje i javni poziv za nasilje nad ženama", stoji u priopćenju ministrice koja od HTV-a zahtijeva prestanak daljnjeg emitiranja "takvih reklamnih sadržaja".

HTV je spornu reklamu kao najavu Svjetskog prvenstva u nogometu emitirao 5. lipnja uoči emisije "Otvoreno".

Ministrica Kosor smatra da su reklamom na izrazito grub način povrijeđena prava žena te da je njezin sadržaj protivan svim međunarodnim dokumentima zaštite i promicanja ravnopravnosti spolova.

Ministrica podsjeća da je ravnopravnost spolova jedna od temeljnih vrednota ustavnog poretka Hrvatske i da je borba protiv nasilja u obitelji jedan od prioriteta.

Glasnogovornik HRT-a Janos Roemer izjavio je Hini kako za sada ne može ništa reći osim da će HTV provjeriti je li u konkretnom slučaju "sve u skladu sa zakonom".

Inače, sporna reklama koja najavljuje Svjetsko prvenstvo u nogometu emitirana je prije

emisije "Otvoreno" u kojoj se govorilo o nejednakim uvjetima rada i plaća muškaraca i žena. U emisiji je spomenut i finski model zabrane i sankcioniranja sličnih promidžbenih uradaka.

PETA u Libanonu

Najveća svjetska neprofitna organizacija koja se bori za etičko postupanje prema životinjama i zaštitu njihovih prava PETA (People for Ethical Treatment of Animals), ovoga je ljeta organizirala spašavanje životinja iz ratnih područja Libanona.

PETA-ina aktivistica Micheke Rokke početkom kolovoza ušla je u bombardiranu zonu Južnog Libanona koji kontrolira Hezbollah kako bi pomogla u dostavljanju namirnica svim životinjama koje njezin spasilački tim pronađe. Uspostavila je kontakt s libanonskim PETA volonterima iz Beiruta i pregovarala s naoružanim borcima koji su joj pomagali oko prihvata pošiljaka hrane i vode za mačke i pse.

- Dobri ljudi znaju da gladne životinje nemaju političke saveznike, izjavila je Michelle odlučna u namjeri da pomogne životinjama. Naime, **većina stanovnika toga područja koje je bilo prepuno kratera od bombi i odsječeno od okolnih naselja, nakon što je uništen jedini most, otišlo je tjednima ranije, ostavivši životinje. PETA-in automobil uspio je kroz planine stići do toga područja prateći konvoj Ujedinjenih naroda. Micheke je zamolila djelatnike UN-a da obrate pozornost na životinje kojima je potrebna pomoć te podijelila letke sa savjetima kako pomoći životinjama u stresu, dajući im vodu, i oslobadjajući ih s lanca u napuštenim kućama dajući im na taj način šansu da same pobjegnu. (S.Č.)**